

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
SANDRA THIFFAULT

LES IMPACTS DE CERTAINES PRATIQUES  
DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA SATISFACTION AU  
TRAVAIL, L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET L'INTENTION DE  
QUITTER DES EMPLOYÉS DANS LES PME

AVRIL 2017

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Les impacts de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction  
au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter des employés dans les  
PME

SANDRA THIFFAULT

Mémoire évalué par un jury composé des personnes suivantes :

M. Bruno Fabi	Directeur de recherche
Mme Diane Gagné	Membre du jury
M. Richard Lacoursière	Membre du jury

## SOMMAIRE

La présente étude, intitulée *Les impacts de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter des employés dans les PME*, a pour principal objectif de vérifier empiriquement des hypothèses consacrées aux effets des ensembles (*bundles*) de pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur les variables suivantes : la satisfaction au travail (ST), l'engagement organisationnel (EO) et l'intention de quitter (IQ). La gestion des ressources humaines (GRH) est un enjeu majeur auquel doivent faire face les entreprises dans un monde où la concurrence est omniprésente. Depuis quelques années, le monde industrialisé est confronté à un contexte démographique alarmant : le vieillissement et une baisse de la population active. Ce problème est d'autant plus préoccupant pour les petites et moyennes entreprises (PME) qui sont très souvent démunies en ressources humaines et financières nécessaires à la mise en place de PGRH efficaces et cohérentes pouvant aider à la fidélisation des employés d'une entreprise et à l'attraction de nouveaux candidats compétents et qualifiés. Depuis quelques années, de plus en plus de chercheurs délaissent l'étude des impacts de PGRH individuelles pour se tourner vers l'étude des impacts d'ensembles (*bundles*) de PGRH sur différentes variables telles que : la ST, l'EO, les intentions de comportement tel que l'IQ, la productivité, la performance et le développement des connaissances. Ces ensembles de PGRH sont appelés « systèmes de GRH », mais surtout « systèmes de travail » qualifiés de faible, de moyenne ou de haute performance, et ce, en fonction du nombre et de la qualité des pratiques qui les constituent. Les chercheurs se sont largement penchés sur la question de l'influence des systèmes de travail à haute performance (STHP) sur les comportements individuels et la performance organisationnelle des grandes organisations. Mais qu'en est-il pour les PME? Bien que cette préoccupation soit de plus en plus à l'ordre du jour de la recherche sur la GRH, trop peu de recherches ont été effectuées en ce qui concerne les PME. Cette recherche s'insère dans un programme de recherche dirigé par monsieur Bruno Fabi qui porte sur l'influence des PGRH sur la ST,

l'EO et l'IQ. Ce programme de recherche vise à identifier les PGRH les plus susceptibles de contribuer à l'attraction et à la fidélisation des ressources humaines, en tenant compte des caractéristiques individuelles des employés œuvrant dans une organisation. La méthode utilisée est celle d'une analyse descriptive corrélationnelle. Pour réaliser la présente recherche, une recension des études les plus récentes (sauf exception) sera effectuée dans le but de vérifier la tendance des résultats voulant que, lorsque mis en place dans les PME, les STHP soient garants de meilleurs résultats sur la ST, l'EO et l'IQ. La présente recherche est rendue possible grâce à l'accès à la banque de données qualitatives et quantitatives recueillies dans le cadre du programme de recherche de monsieur Fabi. L'échantillon utilisé correspond à un échantillon de 427 répondants provenant de PME employant moins de 250 employés. Parmi les répondants, on retrouve des gestionnaires, des professionnels, des techniciens, des employés de bureau et de production. Ces employés travaillent dans des organisations canadiennes des secteurs de la fabrication, des services et du secteur de la santé et des services sociaux. Parmi les répondants, on compte aussi des étudiants, à temps plein et à temps partiel, inscrits dans divers programmes universitaires qui ont accepté de remplir le questionnaire dans le cadre d'un cours de GRH. Ces PME ont été identifiées en fonction de leur niveau d'utilisation de PGRH selon qu'elles utilisent en grand ou en faible nombre les pratiques incluses dans les systèmes de GRH mis en place dans l'entreprise. Les principaux résultats de la présente étude révèlent que les entreprises qui développent des systèmes de GRH plus sophistiqués, qualifiés de STHP, ont des employés plus satisfaits et plus engagés. Par conséquent, les intentions de quitter de ces employés se révèlent plus faibles que celles des employés qui travaillent dans les PME qui développent des systèmes de GRH moins sophistiqués.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>ix</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE.....</b>	<b>15</b>
1.1 FACTEURS DÉMOGRAPHIQUES.....	15
1.2 OBJECTIF GÉNÉRAL .....	17
1.3 QUESTION DÉCOULANT DU PROBLÈME DE RECHERCHE.....	17
<b>CHAPITRE 2 - CONTEXTE THÉORIQUE .....</b>	<b>19</b>
2.1 PRINCIPALES THÉORIES ABORDÉES DANS LA RECHERCHE SUR LA GRH .....	19
2.1.1 Théorie du capital humain.....	20
2.1.2 Théorie des ressources .....	21
2.1.3 Théorie de l'échange social.....	22
2.2 LA RECHERCHE SUR LA GRH ET DIFFÉRENTS CONCEPTS.....	23
2.2.1 Petites et moyennes entreprises.....	23
2.2.2 Satisfaction au travail .....	27
2.2.2.1 <i>La théorie des besoins de Maslow .....</i>	<i>27</i>
2.2.2.2 <i>Autres théoriciens sur la motivation ou la satisfaction.....</i>	<i>28</i>
2.2.2.3 <i>Définitions de la satisfaction au travail .....</i>	<i>30</i>
2.2.2.4 <i>Satisfaction au travail et PME .....</i>	<i>31</i>
2.2.3 Engagement organisationnel .....	32
2.2.4 Intention de quitter .....	34

2.2.5	Fidélisation des ressources humaines.....	37
2.2.6	Gestion stratégique des ressources humaines.....	38
2.2.7	Pratiques de gestion des ressources humaines .....	39
2.2.8	Systèmes de travail haute performance .....	41
2.2.8.1	<i>Les avantages des STHP dans les PME</i> .....	45
2.2.8.2	<i>Les inconvénients des STHP dans les PME</i> .....	47
2.2.9	Modèle AMO (ability-motivation-opportunity).....	48
2.2.10	Effet de synergie entre les différents ensembles de pratiques.....	50
2.3	RÉSULTATS D'ÉTUDES EMPIRIQUES .....	53
2.3.1	Effets des STHP sur différentes variables.....	53
2.3.2	Adoption contextuelle de STHP dans les PME.....	61
2.3.3	Effets synergiques des ensembles de PGRH.....	65
2.3.4	PGRH adoptées dans les PME .....	69
2.3.5	Utilisation et pertinence du modèle de STHP dans les PE .....	71
2.3.6	Perception de la mise en place d'un STHP par le dirigeant de PE.....	72
2.3.7	Autres modèles de STHP .....	73
2.3.8	Hypothèses de recherche.....	79
2.4	MODÈLE DE RECHERCHE .....	80
2.4.1	Spécifications des variables .....	82
2.4.2	Objectif de la recherche.....	82
	<b>CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>84</b>
3.1	DEVIS DE RECHERCHE .....	84
3.2	ÉCHANTILLON ET DONNÉES .....	85
3.3	MESURES DES VARIABLES.....	86
3.3.1	Pratiques de gestion des ressources humaines .....	86
3.3.2	Satisfaction au travail .....	88
3.3.3	Engagement organisationnel .....	88
3.3.4	Intention de quitter .....	88

3.3.5	Caractéristiques démographiques.....	89
3.4	ANALYSE DES DONNÉES .....	89
<b>CHAPITRE 4 - RÉSULTATS .....</b>		<b>90</b>
4.1	ANALYSE TYPOLOGIQUE .....	90
4.2	CATÉGORISATION DES GROUPES DE PME.....	91
4.3	CONFIGURATION DES SYSTÈMES DE GRH.....	91
4.4	PERFORMANCE DES SYSTÈMES DE GRH .....	93
4.5	VARIABLES CONTEXTUELLES DES SYSTÈMES DE GRH.....	95
<b>CHAPITRE 5 - DISCUSSION.....</b>		<b>98</b>
5.1	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	98
5.2	LIMITES ET CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE .....	103
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>104</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>		<b>106</b>



## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

### Tableaux

1. Contenu des ensembles de PGRH.....	43
2. Corrélations entre les construits du modèle de covariation .....	67
3. Résumé des études empiriques récentes recensées .....	78
4. Catégorisation des groupes d'employés de PME en fonction de l'intensité du recours à des STHP .....	91
5. Configurations des systèmes de GRH résultant de l'analyse typologique (n = 427).....	92
6. Répartition de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et de l'intention de quitter selon la configuration des systèmes de GRH .....	95
7. Répartition des variables contextuelles selon la configuration des systèmes de GRH .....	97

### Figures

1. La hiérarchie des besoins de Maslow .....	28
2. Sommaire des théories de Maslow, d'Alderfer et d'Herzberg et Mausner .....	30
3. Modèle de recherche de Sourchi et Liao (2015, p. 82) .....	58
4. Modèle de recherche (Fabi et al., 2015, p. 5).....	68
5. Projet d'un modèle d'engagement .....	74
6. Modèle théorique des effets des STHP sur les résultats organisationnels .....	80
7. Modèle de recherche .....	81

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>ACH</b>	Amélioration du capital humain
<b>DOI</b>	Digital Object Identifier
<b>EO</b>	Engagement organisationnel
<b>GE</b>	Grandes entreprises
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>GSRH</b>	Gestion stratégique des ressources humaines
<b>IQ</b>	Intention de quitter
<b>PE</b>	Petites entreprises
<b>PGRH</b>	Pratiques de gestion des ressources humaines
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>ST</b>	Satisfaction au travail
<b>STHP</b>	Systèmes de travail haute performance

## **REMERCIEMENTS**

Mes remerciements seront brefs, mais combien importants! Ils sont principalement destinés à mon directeur de mémoire, monsieur Bruno Fabi. Je lui suis infiniment reconnaissante de m'avoir offert l'opportunité de travailler avec lui et son équipe et de m'avoir donné la chance de travailler sur un sujet qui m'intéresse et qui m'inspire. Chacun de mes contacts avec monsieur Fabi s'est révélé une source d'inspiration et de motivation. Je le remercie pour son appui constant et pour ses judicieux et précieux conseils sans lesquels le résultat de ce travail n'aurait pu être ce qu'il est.

## INTRODUCTION

La présente étude, « *Les impacts de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter des employés dans les PME* » a pour principal objectif de vérifier empiriquement des hypothèses consacrées aux effets des ensembles (*bundles*) de pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur les variables suivantes : la satisfaction au travail (ST), l'engagement organisationnel (EO) et l'intention de quitter (IQ).

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est un domaine vaste et complexe. La recherche y est essentielle afin d'améliorer la compréhension de la gestion des ressources humaines (GRH) et tenter d'expliquer comment elle peut aider les entreprises à atteindre leurs objectifs organisationnels (Takeuchi, Lepak, Wang, et Takeuchi, 2007).

Dans son étude sur les systèmes de travail haute performance (STHP) et les indicateurs intermédiaires de performance, Way (2002) suggère que pour profiter d'une source potentielle d'un avantage concurrentiel, les petites entreprises (PE) doivent avoir la capacité d'acquérir, de former, de retenir et de motiver un personnel compétent. Way avance, dans cette même étude, que les STHP permettraient d'acquérir, de former, de retenir et de motiver une main-d'œuvre qualifiée. Ses résultats démontrent qu'il existerait une relation positive entre les STHP et la productivité des PE, et ce, malgré les difficultés que peuvent rencontrer les PE à administrer efficacement des STHP en raison de leurs ressources limitées.

Les employés hautement qualifiés au sein d'une entreprise s'avèrent être une source indéniable d'un avantage concurrentiel (Coff, 1997; Fabi, Lacoursière, et

Raymond, 2012; Oladapo et Onyeaso, 2013; Way, 2002). Par conséquent, l'importance de la fidélisation de ces employés se révèle être un enjeu stratégique (Fabi, Lacoursière, Morin, et Raymond, 2010) pour les entreprises. De plus, l'usage de PGRH efficaces et cohérentes s'avère être un bon moyen pour motiver (Becker et Huselid, 1998; Wright, Dunford, et Snell, 2001) et, conséquemment, augmenter le taux de rétention de cette précieuse main-d'œuvre. Ceci confirme la pertinence de poursuivre la recherche dans la GSRH afin de vérifier l'efficacité des STHP dont les regroupements de PGRH complémentaires les unes aux autres produiraient les effets souhaités pour l'atteinte des objectifs organisationnels (Delery, 1998).

Compte tenu de la diversité et de la rareté d'une main-d'œuvre qui sera, dans un avenir rapproché, plus exigeante et plus difficile à fidéliser (Dychtwald, Erickson, et Morison, 2006), les entreprises doivent saisir l'importance des PGRH et mettre en place des systèmes de GRH permettant de contribuer à augmenter le taux de fidélisation des employés.

Les ressources humaines possèdent les compétences, l'expérience et les connaissances qui représentent une valeur économique pour les entreprises (Snell et Dean Jr, 1992). Elles constituent aussi l'élément clé au développement d'un avantage concurrentiel durable (Booto Ekionea, Fillion, Bernard, et Plaisent, 2010). Ainsi, l'amélioration du capital humain (ACH) est importante et passe par la GRH en contribuant positivement à la performance organisationnelle (Snell et Dean Jr, 1992; Youndt, Snell, Dean, et Lepak, 1996). Car plus le capital humain devient spécifique, plus il devient précieux et unique pour l'entreprise qui l'emploie, n'apportant ainsi aucune valeur pour une entreprise concurrente, diminuant d'autant les possibilités de roulement pour ce type de capital humain (Barney, 1991; Lepak et Snell, 1999) qui, chez un concurrent, perd son rendement, donc sa valeur (Shaw, Gupta, et Delery, 2005).

Les STHP, aussi appelés systèmes de travail à haute participation et systèmes de travail à haut engagement, ou encore systèmes de travail à haut rendement, sont des ensembles de PGRH modernes visant à stimuler les employés et la performance des entreprises (Kroon, Van De Voorde, et Timmers, 2013). Ces systèmes représentent aujourd'hui le modèle stratégique utilisé dans l'analyse des effets de la GRH sur les comportements des employés et sur les résultats organisationnels (Wright et McMahan, 1992).

Dans sa méta-analyse, Subramony (2009) définit les ensembles de PGRH comme étant des ensembles de plusieurs pratiques complémentaires les unes aux autres et qui auraient une influence sur la performance de toutes les fonctions de l'entreprise. Les trois ensembles étudiés par Subramony (2009) sont constitués de pratiques améliorant les compétences, la motivation et la participation et il en étudie la relation avec les différents résultats opérationnels que sont la rétention, le rendement d'exploitation, la performance financière et les cotes de rendement global.

Jiang, Lepak, Hu, et Baer (2012) définissent les trois principales dimensions de la conceptualisation des PGRH suggérée par Lepak, Liao, Chung, et Harden (2006). Premièrement, les PGRH améliorant les compétences doivent assurer la qualification des employés pour les postes occupés. Ensuite, les PGRH améliorant la motivation doivent être en mesure d'améliorer la motivation des employés. Enfin, les PGRH améliorant la participation doivent amener les employés à utiliser leurs compétences acquises et leur motivation de sorte qu'ils travaillent activement dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Lepak et al., 2006).

Après avoir introduit dans la présente section la pertinence de cette recherche, avoir décrit les ressources humaines et l'importance de la place qu'elles occupent dans les entreprises et, pour terminer, avoir expliqué sommairement les STHP, qui seront

présentés en détail dans la section « Contexte théorique » de la présente étude, voici le contenu des chapitres qui suivront.

Le premier chapitre présentera la problématique managériale dans laquelle se retrouve le défi que devront relever les entrepreneurs dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre annoncé pour les années 2013-2022. Ensuite, le deuxième chapitre traitera du contexte théorique où seront exposés les différents concepts faisant l'objet de cette étude et où on y présentera sommairement les principales théories abordées par les différents auteurs cités dans la présente analyse descriptive corrélationnelle, ainsi qu'une recension des écrits pertinents à la recherche dans le but d'amener des hypothèses de recherche. Dans le troisième chapitre, on y découvrira la méthodologie utilisée dans la présente recherche. Les résultats de la présente étude sur les effets des STHP sur différentes variables telles que la ST, l'EO et les IQ seront présentés au quatrième chapitre. Enfin, la discussion présentée au cinquième chapitre portera sur les résultats obtenus en lien avec les objectifs du travail de recherche, en faisant le point sur les forces et les limites de l'étude puis ensuite émettre des recommandations. Une conclusion viendra clore cette analyse descriptive corrélationnelle.

## **CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

Ce premier chapitre expose les perspectives du marché du travail et de l'emploi sur une période à moyen et à long terme (2013-2022) au Québec et présente quelques facteurs démographiques importants. On y présente aussi l'objectif général de la présente étude ainsi que la question découlant du problème de recherche.

### **1.1 FACTEURS DÉMOGRAPHIQUES**

Dans son étude intitulée « Le marché du travail et de l'emploi par industrie au Québec – perspectives à moyen (2013-2017) et à long terme (2013-2022) », Emploi-Québec (2014) décrit deux scénarios sur lesquels reposent les perspectives de l'emploi. Celles-ci se révèlent être très favorables aux jeunes principalement, mais aussi à l'ensemble de la population active, soit les personnes âgées de 15 à 64 ans.

Dans un premier scénario concernant la croissance économique, on y prévoit que près de 725 400 emplois seront disponibles au Québec entre 2013 et 2017, dont le quart sera de nouveaux emplois créés et les trois quarts occasionnés par les départs à la retraite. Pour le second scénario, on estime à 1 358 500 postes à pouvoir pour la période 2013-2022, dont 1 104 700 postes laissés vacants en raison de départs à la retraite.

Emploi-Québec (2014) prévoit que le taux de chômage au Québec suivra la tendance actuellement à la baisse pour atteindre 6,2 % en 2017 et pour ensuite en arriver au taux le plus bas atteint en 1968, soit 5,7 % en 2022. Aussi, d'ici 2019, la présence des personnes âgées de 65 ans et plus sur le marché du travail aura augmenté de 50 % du nombre recensé en 2014 (Emploi-Québec).



Somme toute, il s'agit de perspectives assez intéressantes pour les chercheurs d'emplois. Par contre, le défi sera encore plus grand pour les employeurs qui ont déjà de la difficulté à recruter des ressources humaines qualifiées et compétentes.

Depuis quelques années déjà, et pour encore plusieurs années à venir, les pays industrialisés font face à une crise majeure du marché de l'emploi. Les entreprises seront nombreuses à la recherche d'un même personnel qualifié et compétent dans un contexte où celui-ci se veut de plus en plus rare et exigeant (Erickson, Morison, et Dychtwald, 2006).

Tous les grands secteurs d'activité économique, comme le secteur de la production de biens, de la construction, des services, de la consommation et des services gouvernementaux, pour ne nommer que ceux-là, seront touchés par le manque de personnel (Emploi-Québec, 2014). Ainsi, tous les niveaux de compétences, élémentaire, technique et professionnelle, seront recherchés par les employeurs. Les difficultés à recruter seront grandes, voilà pourquoi les entreprises doivent mettre en place des systèmes de GRH composés de PGRH efficaces à la fidélisation des employés déjà en poste, avantageuses et attrayantes pour attirer de nouvelles candidatures.

Selon Emploi-Québec (2014), cette problématique est répandue à travers le monde industrialisé. Le Québec n'y échapperait pas et il sera affecté par la pénurie de main-d'œuvre plus tôt que les autres provinces du Canada.

Nous ne sommes plus à l'époque où il y avait 20, 50 ou 100 candidats pour un affichage de poste. Le pendule est inversé. Depuis quelques années, un poste offert trouve difficilement quelques candidatures, et parfois même, certains ne trouvent aucun preneur. De nos jours, des facteurs démographiques importants, tels que le vieillissement et la diminution de la population active, viennent augmenter les difficultés à recruter du

personnel. Les entreprises sont confrontées à ces difficultés et doivent mettre en place des mesures efficaces et cohérentes pour tenter d'y arriver. Ainsi, la solution résiderait dans la capacité des petites et moyennes entreprises (PME) à fidéliser les employés déjà en place par l'utilisation de PGRH adéquates qui permettent d'attirer du personnel qualifié et compétent (Chadwick, Way, Kerr, et Thacker, 2013; Menezes et Wood, 2006; Way, 2002).

## 1.2 OBJECTIF GÉNÉRAL

L'objectif général de la présente étude est d'enrichir la recherche sur la problématique de la rétention et de la fidélisation des ressources humaines dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre, et ce, en vérifiant empiriquement des hypothèses consacrées aux effets d'un ensemble de PGRH sur la ST, l'EO et les IQ. Ceci a pour but d'aider les gestionnaires de PME à augmenter le taux de rétention par l'intégration d'un STHP permettant le mieux d'augmenter la ST et l'EO de sorte que les employés ne mettent en marche le processus de départ volontaire.

## 1.3 QUESTION DÉCOULANT DU PROBLÈME DE RECHERCHE

Plusieurs études ont fait l'objet de recherche sur les STHP. Les résultats de ces recherches suggèrent que ces ensembles de PGRH ont des effets supérieurs à ceux obtenus par l'utilisation des meilleures pratiques individuelles (Combs, Liu, Hall, et Ketchen, 2006). Ce qui mène à poser les questions suivantes :

Est-ce qu'un STHP a des effets positifs sur la ST et sur l'EO, et conséquemment, ses effets ont-ils un impact négatif sur les IQ l'entreprise?

Enfin, pour en arriver à déterminer si les STHP ont réellement des effets positifs sur la ST et l'EO et des effets négatifs sur les IQ, les résultats d'études récentes sur le sujet seront examinés dans le but de vérifier la tendance afin d'établir un constat éclairé.

Il apparaît important de recenser l'état des résultats de la recherche à ce jour concernant l'impact des STHP sur certaines variables telles que la ST, l'EO, l'IQ, la productivité et la performance, afin de vérifier la tendance des résultats et ainsi contribuer à la connaissance d'outils de GRH pouvant aider les dirigeants de PME dans le choix d'outils à utiliser dans l'atteinte de leurs objectifs organisationnels.

La section suivante, le contexte théorique, aborde les fondements théoriques de la présente étude et définit les principales théories, principaux concepts, auxquels se sont référés les auteurs des études utilisées pour cette analyse descriptive corrélationnelle.

## **CHAPITRE 2 - CONTEXTE THÉORIQUE**

Dans un premier temps, le présent chapitre présente sommairement les principales théories auxquelles se sont référés les auteurs des études utilisées pour produire cette analyse. Ensuite, on y expose les différents concepts faisant l'objet de cette étude. Pour y parvenir, une recension des études, les plus récentes, sauf exception, sera effectuée dans le but de vérifier empiriquement la tendance des résultats voulant que, lorsqu'utilisés dans les PME, les STHP soient garants de meilleurs résultats sur la ST, l'EO et l'IQ que l'utilisation de pratiques individuelles. Bien que la présente étude ne porte pas sur les effets des pratiques individuelles, une description d'un ensemble de PGRH et celle d'une pratique individuelle seront faites afin d'en permettre la distinction. Enfin, cette recension des écrits pertinents amène à poser des hypothèses de recherche.

### **2.1 PRINCIPALES THÉORIES ABORDÉES DANS LA RECHERCHE SUR LA GRH**

Dans la littérature, plusieurs théories sont amenées pour expliquer l'importance des ressources humaines dans l'entreprise comme source indéniable d'un avantage concurrentiel (Coff, 1997; Fabi et al., 2012; Oladapo et Onyeaso, 2013; Way, 2002). Afin de pouvoir développer des outils de fidélisation, les chercheurs s'appuient sur certaines théories reconnues qui leur permettent de mieux comprendre les comportements ou attitudes des employés en lien avec certaines situations qui surviennent à l'intérieur d'une organisation. Enfin, les principales théories répertoriées dans les récentes études faisant l'objet de la présente recherche qui seront présentées sont la théorie du capital humain, la théorie des ressources et la théorie de l'échange social.

### **2.1.1 Théorie du capital humain**

La théorie du capital humain est définie comme étant les compétences, les connaissances et l'expérience que possèdent les employés qui se révèlent être d'une grande valeur économique pour les entreprises (Snell et Dean Jr, 1992), dont le retour sur l'investissement dans la GRH dépend des efforts déployés par les employés (Teo, Le Clerc, et Galang, 2011).

À l'origine, cette théorie a été développée par Becker (1964) pour définir la valeur économique du capital humain dans le domaine de l'éducation (Schultz, 1960). Depuis, elle a évolué vers l'étude des PGRH en général et pour la sélection, la formation et la rémunération en particulier (Cascio, 1991). Ces dernières pratiques sont considérées comme des investissements dans le capital humain (Snell et Dean Jr, 1992).

Plus les employés contribuent par leurs compétences et leurs connaissances à l'augmentation de la productivité, plus les investissements dans le capital humain devraient être attrayants (Parnes, 1984). Ces investissements peuvent s'avérer coûteux pour une entreprise puisque son capital humain est libre (Jacoby, 1991) et a donc une grande valeur sur le marché qui peut être récupérée par les firmes concurrentes (Parnes, 1984). Snell et Dean Jr (1992) suggèrent qu'à compétences égales, le plus précieux des employés est celui qui utilise ses compétences au bénéfice de l'entreprise pour laquelle il travaille. Ils ajoutent qu'il en est de même pour les employés qui reçoivent une même formation en précisant que la valeur de ceux-ci augmente davantage lorsqu'ils mettent en pratique dans leur milieu de travail plusieurs des nouvelles compétences acquises.

Parmi les études récentes utilisées pour la présente recherche, plusieurs auteurs s'appuient sur la théorie du capital humain mettant l'accent sur l'importance des compétences des employés au sein des entreprises (Jiang et al., 2012; Teo et al., 2011).

### 2.1.2 Théorie des ressources

Les avantages du capital humain sont mis en avant plan par la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984). L'approche par les ressources suggère qu'une firme peut développer un avantage concurrentiel durable (Booto Ekionea et al., 2010) par l'utilisation des ressources qu'elle possède, mais aussi par celles qu'elle attire et qu'elle conserve (Delery, 1998). Plusieurs chercheurs (Barney, 1991; Delery, 1998) proposent que la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité sont quatre indicateurs empiriques du potentiel des ressources d'une entreprise pouvant créer une source d'avantage concurrentiel durable.

Wernerfelt (1984) élabore la première formulation de la théorie des ressources après qu'il se soit interrogé sur ce qui peut rendre une entreprise plus performante à long terme. Dorénavant, il s'agissait de miser sur les ressources spécialisées qui sont une source d'un avantage concurrentiel plus fort et durable. Wernerfelt (1984) amène la notion de barrière de position des ressources (*Resource position barrier*), faisant à la fois le parallèle et la distinction avec les barrières à l'entrée traditionnelles du produit, en suggérant qu'une entreprise est capable d'acquérir des ressources dont leurs propriétés lui procurent un avantage concurrentiel rendant difficile cette acquisition par les firmes concurrentes (Depeyre, 2005).

Depeyre (2005) revient sur l'histoire de la théorie des ressources en décrivant son évolution et son aboutissement, aujourd'hui caractérisé par un double mouvement. Elle le décrit comme suit : « un ancrage empirique plus fort et un élargissement et un déplacement de l'approche qui passe de la question des ressources proprement dites à celle de l'hétérogénéité concurrentielle » (Depeyre, 2005, p.9). Elle suggère même que cette théorie soit placée au rang de courant dominant de la recherche en stratégie.

Depuis 1984, cette théorie a fait l'objet de plusieurs critiques. La théorie des ressources serait critiquée, entre autres, en raison de l'importance négligée des facteurs contextuels et le cadre institutionnel (Evans et Davis, 2005; Priem et Butler, 2001). La théorie des ressources serait aussi critiquée parce qu'elle ne permettrait pas d'expliquer comment s'y prendre pour investir dans les pratiques d'acquisition, de développement et de fidélisation des employés (Fabi et al., 2012). Par conséquent, plusieurs chercheurs préconiseraient davantage la théorie de l'échange social pour y parvenir (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

### **2.1.3 Théorie de l'échange social**

Dans son étude, Gouldner (1960) expose comment la notion de réciprocité s'inscrit dans la théorie fonctionnelle établissant des distinctions entre la réciprocité comme un modèle d'échange mutuel qui peut, de manière incertaine, se traduire par des récompenses financières, mais principalement, la réciprocité comme une norme morale établie.

Blau (1964) définit la théorie de l'échange social comme étant un échange de ressources sociales et matérielles, considéré fondamental dans l'interaction humaine, qui se traduit par un engagement, entre des parties, fondé sur la confiance. Cette théorie permet d'expliquer comment les attitudes et les comportements des employés sont modifiés sous l'influence de certaines PGRH (Chang et Chen, 2011; Wu et Chaturvedi, 2009) et combien ces comportements se révèlent stratégiquement importants (Collins et Smith, 2006; Sun, Aryee, et Law, 2007). Ainsi, selon Allen, Ericksen, et Collins (2013), un ensemble de PGRH à base d'engagement serait créateur de relations d'échanges positifs, stimulant ainsi la motivation des employés et encourageant une participation accrue dans la poursuite des objectifs de l'entreprise.

Selon Fabi et al. (2012), la théorie de l'échange social serait plus appropriée que, par exemple, la théorie des ressources, pour expliquer les mécanismes de fidélisation. À l'aide de cette théorie, l'utilisation de divers concepts, comme celui des STHP (Hom et al., 2009) faisant l'objet de la présente étude, permettrait d'analyser la relation d'emploi. De plus, la recherche a démontré que pour expliquer les effets de certaines PGRH sur les attitudes ou comportements des employés, plusieurs auteurs se réfèrent à la théorie de l'échange social (Chang et Chen, 2011; Wu et Chaturvedi, 2009).

## 2.2 LA RECHERCHE SUR LA GRH ET DIFFÉRENTS CONCEPTS

Les ressources humaines se révèlent être un avantage concurrentiel important et afin de le développer davantage, les entreprises doivent apporter les investissements nécessaires pour répondre aux exigences de l'emploi au fil du temps (Kochan et Dyer, 1993). La fidélisation des employés hautement qualifiés est donc un enjeu stratégique majeur (Hausknecht et Trevor, 2011) et semble être l'une des solutions pour développer cet avantage concurrentiel indéniable (Coff, 1997) nécessaire dans la réalisation des objectifs organisationnels des entreprises.

Les PME, la ST, l'EO, l'IQ, la fidélisation des ressources humaines, la GSRH, les PGRH, les STHP, l'effet de synergie entre les différents ensembles de PGRH sont les principaux concepts définis dans cette section. La présentation débute par la définition des PME qui font l'objet de cette recherche.

### 2.2.1 Petites et moyennes entreprises

Tout d'abord, les PME aux États-Unis sont définies par plusieurs auteurs comme étant des entreprises comptant moins de 500 employés (Cardon et Stevens, 2004;



Headd, 2000; Heneman, Tansky, et Camp, 2000). Par contre, les typologies varient selon les pays et les auteurs. Par exemple, au Québec, certains auteurs définissent le seuil d'employés dans une PME à 250 et moins, et à moins de 50 pour les PE (Fortin, 1992; Gagnon, 2005). Parmi les PME, les PE sont souvent réputées pour avoir des ressources limitées, que ce soit des ressources financières, matérielles et humaines. Par exemple, dans les PE, la responsabilité des ressources humaines incombe, la plupart du temps, au propriétaire d'entreprise (Kotey et Slade, 2005), dont l'expérience professionnelle nécessaire à la fonction GRH demeure limitée (Cardon et Stevens, 2004). Ainsi, l'implication du chef de la PE à l'égard de la GRH sera un élément crucial dans la détermination du rôle joué par les STHP (Klaas, Semadeni, Klimchak, et Ward, 2012).

L'impact des STHP sur les comportements individuels et la performance organisationnelle diffère d'une organisation à l'autre, et ce, en fonction des caractéristiques et de l'environnement organisationnel de chacune (Batt, 2000; Datta, Guthrie, et Wright, 2005). Les défis rencontrés par les PME en matière de ressources humaines et la manière de mettre en œuvre les PGRH utilisées sont susceptibles d'être distincts de ceux des grandes entreprises (GE) (Klaas et al., 2012). Dans ce contexte, il est donc important de faire la distinction entre les PME et les GE. D'ailleurs, la plupart des études sur le sujet traitent des GE (Klaas et al., 2012).

Il est probable que les STHP amènent des coûts fixes minimaux de mise en œuvre. Way (2002) postule alors que les PE pourraient avoir à faire face à des coûts administratifs plus élevés pour la mise en œuvre de STHP que ce qu'il en coûterait pour les GE. Toujours selon Way (2002), ce phénomène serait relié aux bénéfices d'économies d'échelle qui, grâce à l'utilisation des STHP, seraient plus élevés pour les GE, réduisant du coup les charges reliées à la GRH par employé.

Considérant le niveau de complexité des GE, elles sont plus susceptibles d'utiliser des STHP incluant des pratiques formelles associées à la communication, la participation des salariés et la conception des tâches (Boxall et Macky, 2009). Par leur structure, les PE, quant à elles, dépendent moins des processus complexes de coordination, de communication et de l'allocation des ressources (Davila, 2005). Puisqu'il y a moins de niveaux hiérarchiques dans les PE, compte tenu du rôle central occupé par le chef d'entreprise, la communication étant plus directe et moins formelle, les pratiques incluses dans un STHP de GE, décrites par Boxall et Macky (2009), sont moins susceptibles de faire partie d'un STHP d'une petite organisation (Klaas et al., 2012).

Peu de PE semblent mettre en place des STHP (Kauhanen, 2009; Way, 2002). Les ressources financières de celles-ci sont pour la plupart limitées de sorte que les coûts élevés qu'exige la mise en œuvre de tels systèmes de GRH expliquent en partie leur faible utilisation (Sels et al., 2006). Certains auteurs, tels que Dandridge (1979) et Mayson et Barrett (2006), s'interrogent à savoir si cette faible utilisation des STHP par les PE est en lien avec le fait que ses propriétaires dirigeants font un peu de tout, c'est-à-dire qu'ils occupent plusieurs fonctions, et ce, de manière moins organisée que dans les GE. Ou encore, ils s'interrogent sur la possibilité qu'il s'agisse plutôt d'un choix délibéré de la part des PE d'utiliser de petits ensembles de PGRH plutôt qu'un STHP (Kroon et al., 2013) pour la gestion des leurs ressources humaines. De plus, les petites organisations ont une structure qui favorise l'utilisation de moyens de communication plus rapides et relativement informels ce qui compliquent le recours aux STHP qui se veulent plus sophistiqués (Jack, Hyman, et Osborne, 2006).

Les PGRH utilisées par les PME se développent pour devenir plus formelles au fur et à mesure que leur niveau de croissance augmente (Gray et Mabey, 2005) de sorte que la recherche constate que ces PGRH ont très peu de différences avec celles utilisées par les GE (Barrett, 1999; Harney et Dundon, 2006; Way, 2002). Malgré cela, la

recherche constate le caractère informel de la GRH dans les PME (Bartram, 2005; Kaman, McCarthy, Gulbro, et Tucker, 2001; MacMahon, 1996; Matlay, 1999; Wager, 1998), le faible taux d'adoption de la GRH dans les PME (Andrews et Welbourne, 2000; Cassell, Nadin, Gray, et Clegg, 2002; Duberley et Walley, 1995; Godard, 2004; Guest, 2001; Way, 2002) et la lenteur de la transmission des STHP dans le secteur des PME (Tomer, 2001).

Les PME démontrent un intérêt récent pour l'intégration des STHP dans leur milieu de travail, modèle qui tire son origine de la GE (Gilman et Raby, 2013). Parmi les contraintes limitant l'adoption d'une gamme sophistiquée de PGRH dans les PME (Hornsby et Kuratko, 1990; Pearson, Stringer, Mills, et Summers, 2006), on constate le manque de moyens financiers, la gestion du temps et le manque de compétences en GRH (Andrick, 1998; Bacon et Hoque, 2005; Bryson, Forth, et Kirby, 2005; Denton, 2006; Lado, Boyd, Wright, et Kroll, 2006). Quant aux GE, Wager (1998) et Ng et Maki (1993) postulent qu'elles sont plus susceptibles de posséder des ressources permettant l'embauche de professionnels en GRH qui sont plus conscients des tendances dans ce domaine et qui aident l'organisation à augmenter sa croissance et sa valeur par le développement d'activités en GRH.

La recherche sur la GRH dans les PME, en comparaison avec les GE, décrit les pratiques utilisées dans les PME comme étant moins formelles, moins sophistiquées et utilisant moins de formes de PGRH (voir, par exemple, Cardon et Stevens (2004); Chandler et McEvoy (2000); Heneman et al. (2000); Mayson et Barrett (2006)). Par exemple, Amba-Rao et Pendse (1985), de Kok et Uhlaner (2001) et Harney et Dundon (2006) ont démontré que les GE utilisaient une approche qui inclut une variété de PGRH basées sur des considérations plutôt systématiques et stratégiques, tandis que les PME usaient d'approches majoritairement spécifiques à leur gestion et opportunistes.

La structure interne (ressources, taille, compétences des employés, présence de professionnels en GRH, etc.) et l'environnement externe (réseau, marchés des produits, marché du travail, concurrents, syndicats, etc.) des PME sont aussi des facteurs influençant l'adoption de PGRH (Bacon et Hoque, 2005; Edwards, Ram, Gupta, et Tsai, 2006; Kinnie et al., 1999; Wilkinson, 1999). Quoi qu'il en soit, les PME et les GE ont en commun la nécessité « d'identifier, d'attirer et de retenir les talents; récompenser et motiver les performances; assurer le traitement équitable des employés; et obtenir la coopération et l'engagement » (Klaas et al., 2012, p. 490). Alors, elles doivent utiliser tous les moyens à la mesure de leur capacité pour y parvenir. Parmi ces moyens, rendre un employé satisfait au travail peut contribuer grandement à son attachement à l'entreprise. Il est donc important de bien saisir ce concept. En voici quelques définitions.

### **2.2.2 Satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est un concept vaste et complexe. Plusieurs théories ont été élaborées afin de tenter d'expliquer ce concept qui a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses recherches à travers le monde, pas moins de 5000 articles avant 1985 (Spector, 1985). À la base du développement humain, il y a les besoins à combler, à satisfaire.

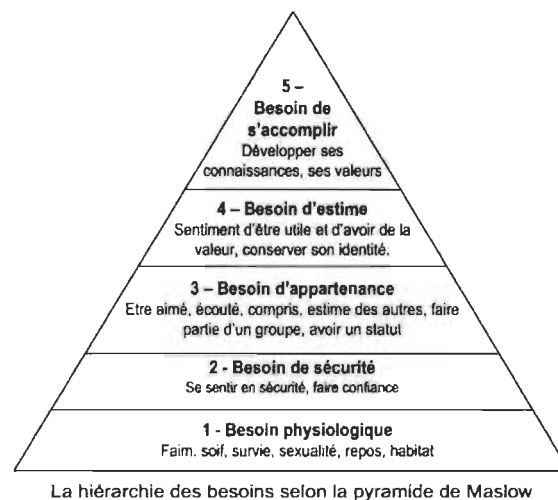
#### *2.2.2.1 La théorie des besoins de Maslow*

Maslow (1943), cofondateur du courant humaniste, est connu pour sa pyramide de la hiérarchie des besoins qu'il a conçu après avoir observé que l'humain, motivé par ses besoins, cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Ainsi, Maslow constate que ce n'est que lorsqu'un besoin est satisfait en tout ou en partie que l'individu cherche à satisfaire le besoin suivant.

La Figure 1 qui suit montre les besoins définis par Maslow (1943) selon une hiérarchie à cinq niveaux, dont les niveaux 1 et 2 font référence aux besoins primaires (avoir) et les niveaux 3, 4 et 5 réfèrent aux besoins secondaires (être).

Figure 1

La hiérarchie des besoins de Maslow



Selon Maslow, l'humain, dans un monde industrialisé et moderne, souhaite par-dessus tout assouvir ses besoins reliés à l'estime de soi, à l'accomplissement et à la réalisation de soi. Maslow estime que le temps nécessaire à la réalisation pour satisfaire chacun des niveaux de besoins peut être long, voire très long, affirmant que très peu d'individus réussiraient à satisfaire le besoin de réalisation de soi.

#### 2.2.2.2 Autres théoriciens sur la motivation ou la satisfaction

D'autres théoriciens, comme Herzberg et Mausner (1959) et Alderfer (1969), qui ont étudié la motivation ou la satisfaction, se sont inspirés des travaux de Maslow (1954). Herzberg a élaboré la théorie des deux facteurs, soit de motivation et d'hygiène (mentale). Ceux-ci ont été déterminés à la suite d'une enquête réalisée auprès

d'employés qui ont eu à décrire des situations en milieu de travail qui ont produit soit de la satisfaction, soit de l'insatisfaction. Les propos rapportés ont été classifiés permettant l'identification de ces deux facteurs de satisfaction. Ainsi, selon les résultats d'Herzberg et Mausner (1959), les facteurs de motivation, dits intrinsèques, seraient porteurs de satisfaction, tels que l'accomplissement, la reconnaissance, le travail proprement dit, la responsabilité et le plan de carrière (promotion, avancement, réalisation de soi, etc.). Quant aux facteurs d'hygiène, facteurs extrinsèques, ils pourraient produire de l'insatisfaction voire de l'indifférence. Toujours selon Herzberg et Mausner (1959), ces facteurs sont les qualités et les défauts du supérieur immédiat, la rémunération, les politiques et l'administration de l'entreprise, les relations de travail et les conditions de travail.

Alderfer (1969) a élaboré la théorie ERG (Existence, Relatedness & Growth) en adaptant la théorie des besoins aux situations du travail. Ainsi, selon Alderfer, l'individu chercherait à satisfaire les besoins d'existence, de socialisation et de réalisation, sans aucune notion de hiérarchisation des besoins.

La Figure 2 présente un sommaire des besoins identifiés propres à chacune des théories élaborées par chacun des auteurs précédemment cités, soit la théorie des besoins de Maslow (1954), la théorie ERG d'Alderfer (1969) et la théorie des deux facteurs de Herzberg et Mausner (1959).

Figure 2  
Sommaire des théories de Maslow, d'Alderfer et d'Herzberg et Mausner

<b>Maslow (1954)</b>	<b>Alderfer (1969)</b>	<b>Herzberg et Mausner (1959)</b>
Réalisation de soi	Besoin de croissance	Facteurs de motivation
Estime de soi	Besoin de sociabilité	
Appartenance		
Sécurité	Besoin d'existence	Facteurs d'hygiène
Besoins physiologiques		

### 2.2.2.3 Définitions de la satisfaction au travail

Plus récemment, la satisfaction au travail a été définie, entre autres, par Tett et Meyer (1993) comme étant un attachement de l'individu à l'égard de son emploi en raison d'une ou plusieurs facettes de celui-ci. Qualifiant la satisfaction au travail comme étant un concept multidimensionnel, Locke (1976), quant à lui, suggère que l'individu fait une évaluation de son travail qui le place dans un état émotionnel positif. Plus précisément, Locke (1969) donne la définition suivante :

La satisfaction au travail est l'état émotionnel agréable résultant de l'évaluation de son travail comme accompli ou facilitant l'accomplissement des valeurs de son travail. L'insatisfaction au travail est l'état émotionnel désagréable résultant de l'évaluation de son travail comme frustrant ou empêchant l'accomplissement des valeurs de son travail ou entraînant des dévalues. La satisfaction et l'insatisfaction au travail sont fonction de la relation perçue entre ce qu'une personne a besoin dans son travail et ce qu'elle perçoit de lui comme offrant ou comportant » (p.316).

Cranny, Smith, et Stone (1992) postulent l'existence d'un consensus clair quant à la définition de la ST qui correspond aux travaux de Locke (1969, 1976) : « une réaction affective (qui est émotionnelle) à son travail, résultant de la comparaison

inhérente des résultats avec ceux désirés (attendu, mérité, etc.) » (p.1). Quoi qu'il en soit, récemment, des recherches ont souligné les manquements et les paradoxes de cette définition (Mignonac, 2004; Weiss, 2002).

Mignonac (2004) parle plutôt d'un consensus mitigé, qualifiant cette définition d'incohérente. Il prétend que la ST ne peut être considérée comme étant qu'un état affectif si la ST est une attitude et qu'une attitude est un construit multidimensionnel, faisant ici référence aux trois dimensions cognitive, affective et conative. Weiss (2002) fait référence au consensus suggéré par Cranny et al. (1992) qui se réfèrent aux travaux de Locke (1969) voulant que la ST soit une réaction affective à son travail. Weiss (2002), allant dans le même sens que Mignonac (2004), cite en exemple Brief (1998) qui postule que la ST est « une attitude envers son travail » (p.10) plutôt qu'à un état affectif.

#### *2.2.2.4 Satisfaction au travail et PME*

Dans leur étude sur la relation entre la ST et les PME, Barrett et Claydon (2010) démontrent que l'informalité des PGRH serait associée à la ST dans les PME. Ils qualifient ce phénomène de paradoxe puisque malgré que les PME soient plus susceptibles d'offrir des salaires moins élevés que les GE, que la formation formelle, les possibilités de promotion et les conditions de travail soient plus faibles, les employés y seraient plus satisfaits. Les résultats d'une étude de Storey, Saridakis, Sengupta, et Blackburn (2007) confirment que les employés de PME indépendantes associent une meilleure ST aux différents niveaux de formalité des PGRH que dans les GE. Les relations de travail personnalisées dans les PME contribuent à la ST de ses employés puisqu'elles favoriseraient leur implication grâce aux possibilités qu'elles offrent d'exercer une influence informelle sur les décisions de gestion (Barrett et Claydon, 2010). Il existe certains inconvénients à l'informalité des PGRH dans les PME. Elle peut cacher un régime d'exploitation des employés (Ram et al., 2001) et elle peut conduire à



des frictions et de l'animosité entre les employés (Tsai et al., 2007). Malgré l'ambiguïté des effets de formalité dans les PME observés par Storey et al. (2007), ceux-ci suggèrent de ne pas exclure toutes les formalités dans les PME. Sans toutefois contester son influence, Barrett et Clayton (2010) voient des limites dans l'explication de l'informalité des PGRH comme lien de la ST dans les PME.

### **2.2.3 Engagement organisationnel**

Les employés qui possèdent une plus grande liberté dans la détermination de l'exécution de leurs tâches voient augmenter leur désir de participation au sein de l'organisation en contribuant par leurs compétences et leurs efforts (Batt, 2002). Batt et Colvin (2011) postulent qu'une relation d'échanges efficace peut être déterminée par le niveau de participation des employés avec leur employeur.

Les chercheurs ont défini l'EO sous la forme unidimensionnelle jusqu'au milieu des années 1980, pour ensuite le définir sous différentes formes, entre autres, par Allen et Meyer (1990); Allen et Meyer (1996); Becker (1960); Meyer et Allen (1991); Porter, Steers, Mowday, et Boulian (1974) et Wiener (1982).

Ainsi, il existe quelques écoles de pensée concernant la vision multidimensionnelle de l'EO. Une première école s'appuie sur les travaux d'Allen et Meyer (1990; Meyer et Allen, 1991) qui suggèrent un modèle selon trois dimensions de l'EO. Meyer et Allen (1991) décrivent l'EO comme étant un acte ou un état qui comporte trois dimensions. Il s'agit de l'engagement affectif, soit l'individu qui s'identifie à son organisation (Porter et al., 1974), l'engagement normatif, soit l'individu qui demeure dans l'organisation par obligation morale (Wiener, 1982) et, finalement, l'engagement de continuité, soit ce qu'il en coûte à l'individu lors d'un éventuel départ de l'organisation (Becker, 1960). Il est aussi défini comme un lien psychologique entre

un employé et son employeur qui atténue le risque de départ volontaire de cet employé (Allen et Meyer, 1996).

Une autre école de pensée, faisant état de la multidimensionnalité de l'EO, repose sur les recherches d'O'Reilly et Chatman (1986). Ceux-ci se sont inspirés des travaux de Kelman (1958) sur les changements d'attitudes et d'actions produits par trois processus d'influence différents, tels que la conformité, l'identification et l'internalisation. Kelman (1958) définit la conformité comme étant l'acceptation d'une influence en vue d'obtenir une réaction favorable d'une autre personne ou d'un autre groupe. L'identification se produirait par l'acceptation d'une influence dans le but d'établir ou de maintenir une relation satisfaisante avec une autre personne ou à un groupe. Enfin, l'internalisation est l'acceptation d'une influence parce que le contenu du comportement est en lien avec les valeurs personnelles de l'individu. Selon Kelman (1958), il s'agit là de trois manières différentes d'accepter une influence amenant un individu à changer d'attitude et de comportement.

O'Reilly et Chatman (1986) ont réalisé deux enquêtes afin d'étudier les relations entre les dimensions de l'EO et les comportements prescrits (définis dans une description du poste) et prosociaux (non spécifiés dans la description du poste, bénéfiques à l'organisation, mais pas directement profitables à l'individu). Ainsi, l'attachement psychologique serait fondé sur le respect, l'identification et l'internalisation (Kelman, 1958). Les résultats d'O'Reilly et Chatman (1986) suggèrent une association positive de l'identification et de l'internalisation aux comportements prosociaux et une association négative avec le roulement volontaire et l'intention de quitter.

#### **2.2.4 Intention de quitter**

Tett et Meyer (1993) définissent l'intention de quitter comme une intention délibérée de quitter l'entreprise. Lorsque l'intention se traduit par un départ, alors on le nomme roulement volontaire. Le processus de roulement volontaire s'explique, entre autres, par certains mécanismes, tels que celui de la ST et de l'EO, qualifiés de construits attitudinaux et les intentions de comportement, telle l'IQ (Steel et Lounsbury, 2009).

La recherche a démontré que lorsque les employés possèdent des niveaux élevés de compétences, d'expérience et de connaissances, ils seraient plus capables de répondre aux demandes de l'emploi, recevoir des évaluations de rendement positives, obtenir des promotions et de participer à la prise de décision (Batt et Colvin, 2011; Shaw et al., 2005). De plus, la théorie du capital humain et la théorie des ressources de l'entreprise indiquent que lorsque les organisations investissent dans leurs ressources humaines pour développer davantage un capital humain approprié aux postes occupés, les employés seraient moins susceptibles de quitter l'organisation pour laquelle ils travaillent (Jiang et al., 2012).

Toujours selon la théorie du capital humain, lorsqu'une organisation qui investit dans le développement du capital humain ne parvient pas à retenir ses employés, alors cette organisation perd du même coup ce capital humain et la possibilité de réaliser un retour sur son investissement (Dess et Shaw, 2001). La recherche suggère tout de même qu'un certain nombre de départs volontaires demeure bénéfique aux organisations (Jiang et al., 2012). Certains chercheurs (Dalton et Todor, 1979; Jovanovic, 1979; Schneider, 1978) postulent que les employés qui ne correspondent pas à l'emploi qu'ils occupent doivent quitter d'eux-mêmes l'entreprise, permettant ainsi à l'organisation de trouver de nouveaux employés compatibles à leurs besoins fournissant du même coup une nouvelle impulsion. Cependant, peu importe le type d'employés qui quittent l'entreprise, les

organisations doivent faire face à une augmentation des coûts reliés au roulement (Dess et Shaw, 2001). Aussi, un taux de roulement élevé peut nuire aux organisations par un découragement perceptible des employés, allant même jusqu'à provoquer d'autres départs volontaires, et ce, affectant négativement les résultats financiers (Hausknecht et Trevor, 2011). L'observation de ces arguments dans certaines études empiriques a démontré l'existence d'une relation négative entre le roulement volontaire et la performance financière (Batt, 2002; Glebbeek et Bax, 2004; Huselid, 1995; Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, et Cerrone, 2006; Morrow et McElroy, 2007; Shaw et al., 2005).

Plusieurs variables influencent négativement les intentions de quitter. Il a été démontré fréquemment que les PGRH visant l'amélioration des compétences et de la motivation des employés sont significativement et négativement liées aux départs volontaires (Batt, 2002; Guthrie, 2001; Huselid, 1995). Ainsi, les employés hésitent à quitter leur organisation lorsque celle-ci fait usage de PGRH qui améliorent leur motivation au travail (Gardner, Wright, et Moynihan, 2011). De plus, Dyer et Reeves (1995) postulent que les compétences et la motivation sont responsables du niveau de rendement fourni par les employés. Les employeurs ont donc avantage à investir dans la mise en place de systèmes de GRH.

Les entreprises qui investissent dans les trois aspects des systèmes de GRH (amélioration : compétences, motivation, participation) démontrent un intérêt marqué pour la contribution des employés et cherchent à établir des relations de travail à long terme avec ceux-ci. Dans ce contexte, les employés se sentent encouragés et redevables et ils sont donc moins portés à quitter leur emploi (Jiang et al., 2012).

Allen et al. (2013) postulent que l'utilisation de PGRH basées sur l'opinion qu'ont les dirigeants sur l'engagement de leurs employés est liée positivement à la

croissance de l'organisation et à la perception de la performance. Ainsi, ils ont constaté que cette relation aurait une influence sur la participation des employés et le taux de démission.

Selon Fabi et al. (2012), lorsque les organisations font usage de PGRH améliorant l'environnement et les conditions de travail, les employés auraient moins d'intentions de quitter, tandis que plusieurs théoriciens (Boselie, Dietz, et Boon, 2005; Gerhart, 2005; Wright et Boswell, 2002) proposent qu'un STHP aurait des effets positifs sur l'amélioration de la ST et de l'EO.

Les niveaux de roulement volontaire seraient réduits grandement lorsque les organisations utilisent des systèmes de GRH basés sur un engagement élevé, créant ainsi des environnements propices à un attachement élevé des employés envers leur employeur et leur environnement de travail (Wright, Gardner, Moynihan, et Allen, 2005). L'existence d'une telle relation entre l'utilisation de PGRH fondées sur un engagement élevé et des niveaux réduits de roulement a été démontrée empiriquement (Batt, 2002; Batt et Colvin, 2011).

Dans un système de GRH basé sur un modèle d'engagement, plusieurs aspects ont des effets négatifs sur le roulement. Ainsi, l'attachement basé sur des relations d'échange augmente le sentiment d'appartenance à l'organisation réduisant le roulement (Baron, Hannan, et Burton, 2001). Les contrôles informels favorisent les sentiments d'autonomie permettant aux employés de déterminer eux-mêmes comment effectuer leurs tâches et leurs responsabilités (Deci, Connell, et Ryan, 1989). Cette autonomie qui émane de ces contrôles informels aurait pour effet d'augmenter la ST en réduisant le roulement (Deci et al., 1989; Shaw, Delery, Jenkins, et Gupta, 1998).

Un système de GRH basé sur un modèle d'engagement augmente l'attractivité, par conséquent les intentions de quitter l'emploi actuel sont réduites (Allen et al., 2013). Cela permet ainsi à l'organisation de se concentrer sur les activités de l'entreprise plutôt que sur la recherche, l'orientation et la formation de nouveaux employés (Guthrie, 2001).

Différentes études empiriques concernant l'IQ suggèrent que cette variable présente des relations négatives tant avec la ST qu'avec l'EO (Chiu et Francesco, 2003; Susskind, Borchgrevink, Kacmar, et Brymer, 2000). Par contre, la nature des relations entre la ST et l'EO s'avère moins évidente. Plusieurs études prétendent que la ST constitue un antécédent de l'EO (Bluedorn, 1982; Mowday, Steers, et Porter, 1979; Mueller, Boyer, Price, et Iverson, 1994; Wallace, 1995), tandis que d'autres suggèrent plutôt que ce serait l'EO qui précède la ST (Bateman et Strasser, 1984; Vandenberg et Lance, 1992).

Après avoir décrit partiellement certains mécanismes de roulement volontaire, il est pertinent de poursuivre par une description sommaire de l'importance du concept de fidélisation des employés au sein d'une organisation.

### **2.2.5 Fidélisation des ressources humaines**

La fidélisation des employés pourrait s'expliquer par l'attachement que développe un employé envers l'entreprise qui l'emploie (Baron et al., 2001). Ainsi, l'employé développe un sentiment d'attachement fondé sur des liens affectifs envers l'organisation (Allen et al., 2013), ce qui l'amène à s'identifier de manière personnelle au point d'augmenter sa volonté à contribuer davantage par ses compétences et ses efforts au bénéfice de son employeur (Baron et al., 2001).

Bien que le remplacement d'employés augmente considérablement la charge financière des organisations (Cascio, 2000), le capital humain n'en demeure pas moins un élément indispensable au développement d'un avantage concurrentiel (Wright et al., 2001). La fidélisation des employés est donc une préoccupation importante à laquelle les dirigeants et les responsables de la GRH doivent trouver des solutions. La perte d'un personnel qualifié, causé par des départs volontaires, pourrait se révéler un grave problème allant jusqu'à mettre en péril la survie même des entreprises. Les organisations ont avantage à pratiquer une GSRH.

#### **2.2.6 Gestion stratégique des ressources humaines**

La GSRH met l'accent sur son rôle dans l'atteinte des différents objectifs d'affaires et, pour y parvenir, la firme doit aligner ses PGRH (Delery, 1998). L'ajustement horizontal et l'ajustement vertical sont principalement observés (Wright et McMahan, 1992). Cela signifie que la forme horizontale aligne les PGRH dans un système cohérent en créant des effets de synergie laissant de côté les PGRH individuelles, se référant plutôt à l'ensemble du système de GRH (Delery, 1998; Fabi et al., 2012). Tandis que la forme verticale tient compte du contexte spécifique de l'organisation dans l'alignement des PGRH (Delery, 1998).

La GSRH repose sur trois groupes principaux de résultats organisationnels liés à la GRH qui sont les résultats en ressources humaines, les résultats opérationnels et les résultats financiers (Dyer et Reeves, 1995). Les résultats des ressources humaines réfèrent aux compétences, aux capacités, aux attitudes et aux comportements des employés, ainsi que le roulement. Les résultats opérationnels réfèrent à la productivité, à la qualité des produits ou du service, et à l'innovation découlant des objectifs de l'organisation. Les résultats financiers réfèrent, entre autres, à la croissance des ventes, au rendement du capital investi et des actifs de l'entreprise (Dyer et Reeves, 1995; Jiang et al., 2012).

### 2.2.7 Pratiques de gestion des ressources humaines

Selon Fabi et al. (2012), les organisations qui utilisent des PGRH qui améliorent l'environnement et les conditions de travail auraient pour effets de ne pas enclencher le processus d'IQ chez les employés. Ces mesures auraient pour effets d'encourager les employés à adopter des attitudes et des comportements positifs au travail parce qu'ils se sentiraient valorisés et respectés par leur employeur (Fabi, Lacoursière, et Raymond, 2015). De plus, plusieurs théoriciens, dont Boselie, Dietz, et Boon (2005) et Gerhart (2005), suggèrent que le regroupement de pratiques en différents ensembles (*bundles*), permettant la constitution d'un STHP, aurait un impact positif direct sur l'amélioration de la ST (Wu et Chaturvedi, 2009) ainsi qu'une association positive avec l'EO (Guchait et Cho, 2010; Meyer et Smith, 2000) et une association négative avec le taux de départs volontaires des employés (Delery, Gupta, Shaw, Jenkins, et Ganster, 2000; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Jiang et al., 2012).

Pour performer, certaines entreprises utilisent des PGRH pour stimuler des comportements productifs de la part de leurs employés afin d'atteindre les objectifs opérationnels et financiers qu'elles se sont fixés (Becker et Huselid, 1998). Selon la perspective de la pauvreté des ressources (Welsh et White, 1981), la mise en œuvre de PGRH dans une organisation est influencée par la disponibilité des moyens (Kroon et al., 2013). Ainsi pour performer, faut-il encore que les entreprises disposent des ressources nécessaires pour l'atteinte de leurs objectifs.

Plusieurs facteurs orientent les entreprises dans le choix des pratiques utilisées. Ainsi, sur la base de la notion d'homogénéité des formes d'organisations en matière de structure, de culture, de produits et des PGRH, DiMaggio et Powell (1983) postulent que les résultats découlent de processus isomorphiques. DiMaggio et Powell décrivent trois processus qui sont l'isomorphisme coercitif, mimétique et normatif. L'isomorphisme coercitif est l'obligation en quelque sorte pour les organisations d'un même secteur



d'activités à se conformer à des réglementations qui rendent leurs politiques et leurs PGRH de plus en plus homogènes. L'isomorphisme normatif, quant à lui, est associé à la standardisation des normes et des valeurs d'un groupe professionnel acquises lors des formations formelles et développées à travers le réseautage professionnel. Parmi les trois processus qu'ils décrivent, l'isomorphisme mimétique, en réponse à l'incertitude, amène les entreprises à utiliser des pratiques, regroupées dans des ensembles appelés systèmes de travail haute performance (STHP), telles que la sélection sophistiquée, la formation intensive et la rémunération liée à la performance afin d'être en mesure de réagir adéquatement lorsque se produisent des situations incertaines et par rapport à leurs concurrents.

La formation formelle des employés, les niveaux de rémunération élevés, la rémunération au rendement en groupe et les équipes de travail autonomes sont au nombre des PGRH dites modernes que l'on retrouve dans un STHP (Appelbaum, Bailey, Berg, et Kalleberg, 2000). Ces PGRH sont aussi considérées comme faisant partie des meilleures pratiques qui ont été largement étudiées (Kroon et al., 2013). De plus, leurs contributions à l'amélioration du rendement des employés ont été démontrées (Kroon et al., 2013) comme étant constitutives du fondement de la conceptualisation d'un STHP (Chadwick, 2010).

Avant de procéder à la présentation des systèmes de regroupement de PGRH, il apparaît important, pour une meilleure compréhension, de faire une distinction avec les pratiques individuelles. Dans leur analyse structurelle des composantes du processus de fidélisation des employés, Fabi et al. (2010) utilisent dans leur outil de diagnostic plusieurs pratiques individuelles. Voici la liste des catégories de pratiques utilisées : communication et participation; supervision; sélection, accueil et intégration; évaluation de la performance; formation et développement; rémunération et avantages sociaux; conciliation travail et vie personnelle; et organisation du travail. Fabi et al. (2010) étudient ces PGRH dans le but d'orienter l'employeur sur le choix des meilleures PGRH

individuelles à offrir à ses employés afin d'augmenter la ST et le niveau de fidélisation. Dans la section suivante, on retrouve une description d'un ensemble de PGRH selon Subramony (2009) ainsi que les composantes qui les constituent.

### **2.2.8 Systèmes de travail haute performance**

Aujourd'hui, la recherche s'intéresse davantage à une logique de regroupement des PGRH, et ce, dans l'optique de tenir compte de la synergie entre les pratiques (Fabi et al., 2012). Ainsi, cette logique s'explique par le fait que pour améliorer la situation d'un employé, il ne s'agit plus d'ajouter une pratique, puis une autre, mais plutôt de tenir compte de la synergie développée par l'interaction d'ensembles de PGRH (Fabi et al., 2012).

Certains chercheurs ont défini un STHP comme un ensemble de PGRH distinctes, mais liées entre elles, permettant à une entreprise de sélectionner, développer, fidéliser et motiver ses employés (Menezes et Wood, 2006; Way, 2002) menant ainsi à une meilleure organisation des résultats (Gilman et Raby, 2013). Chadwick et al. (2013) se réfère aussi à un STHP dont l'ensemble des PGRH s'avèrent interdépendantes les unes aux autres et visent à acquérir, former, conserver et motiver un personnel compétent.

Huselid (1995) définit les STHP comme étant des combinaisons de PGRH visant à influencer simultanément la plupart sinon toutes les caractéristiques de la main-d'œuvre liées à la performance de l'entreprise. Il qualifie les STHP comme étant conçus pour maximiser la contribution des ressources humaines aux résultats opérationnels par l'amélioration des compétences, la motivation et la participation. Ainsi, les STHP sont considérés comme étant des systèmes qui encouragent l'engagement et l'autonomie des employés (Sourchi et Liao, 2015). Ils sont aussi considérés comme des systèmes de

renforcement mutuel des PGRH telles que la formation, la dotation, la participation, l'évaluation du rendement et des descriptions de poste claires (Sun et al., 2007; Wright et Boswell, 2002). De plus, ils sont aussi considérés comme étant positivement liés aux différentes mesures de performance organisationnelle (Combs et al., 2006). Ces PGRH - sélection, formation, développement, évaluation, compensation - sont aussi reconnues pour apporter de l'amélioration dans l'efficacité des employés (Klaas et al., 2012; McClean et Collins, 2011) et une réduction du taux de démission (Batt, 2002; Batt et Colvin, 2011).

Dans la littérature, il a été observé que la variation des PGRH constituant un STHP est trop grande d'une étude à l'autre. Seulement quatre PGRH observées semblent être systématiquement incluses dans les systèmes mesurés par les chercheurs (Boselie et al., 2005; Boxall et Macky, 2009) : (1) formation et développement, (2) systèmes de rémunération, (3) gestion du rendement et (4) recrutement et sélection rigoureuse.

Le modèle des STHP, visant à maximiser le rendement des employés, a été adopté et validé par plusieurs études empiriques (Gardner et al., 2011; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Subramony, 2009). Parmi les différents modèles de STHP, la recherche a démontré que les catégories dominantes sont celles qui font usage des pratiques reliées à la participation des employés, celles en matière de ressources humaines et celles qui récompensent l'engagement envers l'employeur (Gilman et Raby, 2013).

Dans sa méta-analyse, Subramony (2009) analyse plusieurs PGRH qu'il regroupe dans trois ensembles (*bundles*) et qu'il désigne comme étant un STHP. Subramony (2009) définit ces ensembles (*bundles*) comme suit : le premier ensemble est lié aux compétences (*skill-enhancing bundle*) et regroupe des PGRH telles que le recrutement, la sélection et la formation des employés. Le second ensemble est lié à la

motivation (*motivation-enhancing bundle*) et regroupe l'évaluation de la performance incluant la reconnaissance, la rémunération incitative et les avantages sociaux. Le troisième et dernier ensemble est lié à la participation (*empowerment-enhancing bundle*) dans lequel on y retrouve les PGRH favorisant la communication bidirectionnelle, la participation décisionnelle, l'autonomie et la responsabilisation.

Plusieurs études se réfèrent au concept de regroupement de PGRH tel que décrit dans la méta-analyse réalisée par Subramony (2009). Chacun des trois ensembles sont énumérés en détail au Tableau 1 qui présente la liste des pratiques typiques que l'on retrouve dans les ensembles de PGRH (Subramony, 2009).

Tableau 1 Contenu des ensembles de PGRH
<p><b><u>Ensemble de composantes améliorant l'autonomisation (participation)</u></b></p> <p>L'implication des travailleurs influence les processus de travail / résultats</p> <p>Procédure formelle de règlement des griefs et les systèmes de règlement des plaintes</p> <p>L'enrichissement des tâches (flexibilité des compétences, la variété du travail, les responsabilités)</p> <p>Groupes de travail autonomes ou autogérés</p> <p>La participation des employés à la prise de décision</p> <p>Systèmes pour encourager la rétroaction des employés</p>
<p><b><u>Ensemble de composantes améliorant la motivation</u></b></p> <p>Processus d'évaluation formelle du rendement</p> <p>Plans d'incitation (primes, partage profit, des régimes de participation aux bénéfices)</p> <p>Lier la rémunération à la performance</p> <p>Possibilités de mobilité professionnelle interne et promotions</p> <p>Soins de santé et d'autres avantages sociaux des employés</p>
<p><b><u>Ensemble de composantes améliorant les compétences</u></b></p> <p>Descriptions d'emploi / besoins générés par l'analyse de l'emploi</p> <p>Formation de compétences sur les emplois</p> <p>Recruter pour assurer la disponibilité des grands bassins de candidats</p> <p>Outils / procédures structurées et validées pour la sélection du personnel</p>

Tiré de Subramony (2009), p. 746 [traduction libre]

Parmi les regroupements de PGRH (Subramony, 2009), celui lié à la motivation (*motivation-enhancing bundle*) serait le plus important. Il aurait un pouvoir de rétention dans la décision d'un employé de rester ou de quitter son emploi (Fabi et al., 2015). On peut observer la présence de motivation chez des employés lorsqu'ils expriment des attitudes positives au travail, telles que la satisfaction, l'engagement et la perception d'un soutien organisationnel, et par des comportements au travail tels qu'un comportement lié au sentiment d'appartenance (Jiang et al., 2012).

Parmi les composantes améliorant la motivation, on retrouve, à titre d'exemple, la rémunération (Subramony, 2009). Kochan et Dyer (1993) suggèrent qu'une politique de rémunération est un des principes essentiels de préoccupations des ressources humaines et que la rémunération de base doit être suffisamment élevée pour attirer de nouveaux employés et elle se doit d'être perçue comme étant équitable par les employés à l'interne afin de les retenir. De plus, le capital humain et la motivation des employés sont deux des facteurs médiateurs les plus importants examinés dans la littérature (Gardner et al., 2011; Takeuchi et al., 2007).

Il a été démontré que ces ensembles de PGRH auraient une influence plus grande sur les résultats organisationnels et sur les comportements des employés, et leurs effets seraient généralement considérés comme étant supérieurs aux meilleures PGRH individuelles (Combs et al., 2006). Faems, Sels, De Winne, et Maes (2005) ont constaté que les utilisations de PGRH individuelles sont limitées, à savoir qu'elles ne procureraient pas d'effets positifs significatifs sur la performance. De plus, ils suggèrent que les entreprises auraient avantage à utiliser des systèmes de GRH constitués d'ensembles de PGRH cohérentes pour réaliser les objectifs de performance souhaités.

La recherche des dernières années révèle que malgré plusieurs avantages à utiliser des STHP, plusieurs PME ne les intègrent pas dans leur stratégie

organisationnelle (Sels et al., 2006). Les organisations adoptent différents ensembles de PGRH d'un STHP allant de l'adoption d'aucune pratique d'un STHP en raison de leurs moyens financiers limités, à la mise en place de toutes les pratiques d'un STHP par les organisations qui souhaitent maximiser l'engagement de leurs employés. Certaines organisations n'utilisent que les pratiques qui améliorent la capacité (ex. : formation) et d'autres uniquement celles qui améliorent la motivation (ex. : rémunération) (Toh, Morgeson, et Campion, 2008).

Les recherches récentes démontrent une augmentation de l'utilisation des systèmes intégrant un ensemble de PGRH plutôt que l'utilisation des PGRH individuelles (Jiang et al., 2012). La section suivante présente quelques avantages rapportés par plusieurs auteurs à utiliser les STHP dans les PME.

#### *2.2.8.1 Les avantages des STHP dans les PME*

Les STHP augmentent l'EO, améliorent la ST (Eisenberger, Cummings, Armeli, et Lynch, 1997) et diminuent la pression liée à l'emploi (Sourchi et Liao, 2015). Cela s'explique par l'influence qu'ils exercent sur les résultats de l'organisation en modifiant les comportements et les attitudes des employés (Huselid, 1995). Tout récemment, les STHP ont été associés à l'amélioration des lieux de travail (Zhang et Wang, 2013).

Il y aurait aussi plusieurs autres avantages à la mise en place de STHP. La recherche a démontré que les STHP procurent des effets spéciaux sur l'estime des travailleurs de sorte qu'ils ont confiance en leurs capacités et leur intelligence à bien faire leur travail (Wallner et Menrad, 2012). De plus, ils sont aussi reconnus pour stimuler une participation élevée de la part des employés et un haut niveau d'engagement envers l'organisation (Oladapo et Onyeaso, 2013). Les STHP stimulent des comportements productifs, au-delà de la description de tâches officielle, (Evans et

Davis, 2005; Takeuchi et al., 2007) de la part des employés parce qu'ils perçoivent cette contribution de la part de l'employeur comme un signal d'appréciation, d'investissement et de reconnaissance (Stirpe, Bonache, et Revilla, 2014). Les employés y voient une intention de l'organisation à établir une relation à long terme avec son personnel (Stirpe et al., 2014). La recherche a démontré que les STHP augmentent et améliorent la coopération (Collins et Smith, 2006; Evans et Davis, 2005) en donnant aux employés l'opportunité d'interagir entre eux par l'usage des PGRH, entre autres, par le travail d'équipe, la rotation des emplois, et ce, de façon à promouvoir la réciprocité et la coopération (Evans et Davis, 2005).

D'autres études sur les STHP (Collins et Smith, 2006; Lepak et al., 2006) ont aussi révélé, entre autres, l'existence d'une relation positive entre les STHP et les résultats individuels et de l'entreprise. Aussi, Sun et al. (2007) suggèrent qu'ils améliorent la productivité et amènent une diminution du roulement volontaire par leurs impacts sur les comportements des employés. De leur côté, Takeuchi et al. (2007) postulent que les STHP renforcent le capital humain et le degré d'échange social entre les employés. Enfin, Chuang et Liao (2010) ont démontré que les STHP améliorent les performances du marché en créant un environnement organisationnel dont les préoccupations des employés et des clients conduisent à une coopération accrue.

Chadwick et al. (2013) rapportent que plusieurs études ont constaté que les PME qui utilisent une gamme de PGRH (Bacon, Ackers, Storey, et Coates, 1996; Deshopande et Golhar, 1994; Hornsby et Kuratko, 1990; Wiesner et McDonald, 2001) ont augmenté leur réactivité et leur capacité à faire face à l'incertitude (Marlow, 2006). De plus, les PME atteignent des niveaux de croissance supérieurs lorsqu'elles adoptent des pratiques de développement de gestion plus formelles (Gray et Mabey, 2005). Malgré les impacts positifs démontrés par l'utilisation des STHP sur la performance dans les PME, la recherche indique, entre autres, une propagation lente de ces ensembles de PGRH dans le secteur des PME (Tomer, 2001).

Ainsi, les organisations sont en mesure de constater les effets des STHP en évaluant la performance des employés et l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Patel, Messersmith, et Lepak, 2013). Malheureusement, il n'y a pas que des avantages à l'utilisation des STHP dans les PME. Voici quelques inconvénients démontrés dans la littérature sur le sujet.

#### *2.2.8.2 Les inconvénients des STHP dans les PME*

Il y aurait toutefois quelques désavantages à la mise en place d'un STHP. Parmi les inconvénients liés à l'utilisation d'un STHP par les PME, Chadwick et al. (2013) postulent qu'il s'avère coûteux et que sa nature bureaucratique complique la mise en place de ces systèmes qui sont souvent peu adaptés aux petites entreprises. Conséquemment à une limitation des moyens dans les PME (Chadwick et al., 2013), l'utilisation des STHP n'y est pas très répandue (Kroon et al., 2013). Les PME utilisent plutôt une stratégie décisionnelle simplifiée avec peu ou pas d'analyse de l'environnement. Par contre, elles interagissent avec leurs clients (Verreynne, 2006) afin de s'adapter rapidement à la concurrence (Beaver, 2007). Voilà pourquoi certains chercheurs postulent que les mécanismes de contrôle formels sont moins requis dans les PME compte tenu de la proximité des employés et du contrôle direct exercé par les propriétaires (Davila, 2005; De Grip et Sieben, 2009). Tandis que d'autres, tel Way (2002), expliquent pourquoi les PME échouent et comment les STHP peuvent leur nuire malgré tous les avantages évoqués dans la recherche.

Ainsi, Way (2002) suggère que la principale cause d'échec des STHP dans les PME est son incapacité d'implantation de tels systèmes, et ce, par manque de ressources utiles à sélectionner, développer, retenir et motiver une main-d'œuvre compétente. Les PME auraient, malgré tout, avantage à tenter d'utiliser des STHP puisque plusieurs chercheurs postulent que les STHP sont conceptualisés en tant que groupe de pratiques



interdépendantes de sorte que ce regroupement permet de recruter, choisir, développer, motiver et retenir les employés (Oladapo et Onyeaso, 2013).

Par ailleurs, Chadwick et al. (2013) affirment que l'utilisation des STHP peut s'avérer comme étant des mécanismes de contrôle nuisibles à la productivité des petites entreprises qui évoluent dans des environnements instables et imprévisibles, et ce, en raison du grand nombre de caractéristiques de ce type d'organisation (Burns et Stalker, 1961).

Compte tenu de ce qui précède, les PME ont besoin de se distinguer et peuvent y arriver à l'aide des STHP. Elles doivent développer un avantage concurrentiel. Pour se distinguer, les PME doivent posséder de bonnes capacités organisationnelles qui sont difficiles à imiter. Celles-ci comprennent, entre autres, les compétences des employés et de la direction, qui se révèlent être un facteur clé pour acquérir un avantage concurrentiel (Bowen, Galang, et Pillai, 2002).

Enfin, il existe d'autres modèles de STHP, dont le modèle AMO développé par Appelbaum et al. (2000). Tout comme celui de Subramony (2009), il s'agit d'un modèle de regroupement de PGRH favorisant l'amélioration de la performance de l'employé et de l'organisation. Ce qui différencie ces deux modèles ce sont les PGRH qui les constituent.

### **2.2.9 Modèle AMO (ability-motivation-opportunity)**

Appelbaum et al. (2000) ont développé le modèle AMO dont les trois composantes de PGRH ont une influence sur l'amélioration de la performance, autant du capital humain que de l'organisation. Ce cadre définit par Appelbaum et al. (2000) est composé de PGRH qui favorisent la capacité (*ability*) de l'employé (A – compétences

des ressources humaines); la motivation (M – récompense et engagement) et, enfin, la possibilité de participer (*opportunity*) ou contribuer (O – participation).

Ce modèle trouve ces fondements théoriques comme suit :

- Fondement théorique de « A » est fondé sur la théorie du capital humain (Gerhart, 2007).
- Fondement théorique de « M » est fondé sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964).
- Fondement théorique de « O » réside dans les théories de la conception des tâches (Hackman et Oldham, 1980) et dans la littérature de l'habilitation des employés (Gerhart, 2007).

Les trois ensembles (*bundles*) de PGRH les plus souvent évoqués sont des ensembles constitués de plusieurs pratiques complémentaires les unes aux autres améliorant les compétences, la motivation et la participation. Ces ensembles de PGRH auraient une influence sur la performance de toutes les fonctions de l'entreprise. Fabi et al. (2015) dressent une liste des PGRH faisant partie des trois regroupements selon les composantes du modèle AMO, et ce, en s'appuyant sur les travaux de recherche d'Appelbaum et al. (2000), de Subramony (2009) et de Jiang et al. (2012). Fabi et al. (2015) ont catégorisé les composantes AMO en y incluant les PGRH suivantes : pour les compétences : sélection, induction, formation et développement; pour la motivation : supervision, évaluation, rémunération et avantages; et pour la participation : communication, participation et équilibre travail-vie privée.

Selon le modèle AMO, élaboré par certains chercheurs qui désiraient adopter une approche différente, le rendement des employés au sein d'une entreprise serait fonction de trois composantes importantes, soit les compétences (*ability*-capacité), la motivation et la participation (*opportunity*-occasion) (Jiang et al., 2012). Plusieurs

chercheurs cités dans la présente recherche se réfèrent au modèle AMO dans leur étude traitant sur les STHP (Fabi et al., 2012; Fabi et al., 2015; Gilman et Raby, 2013; Jiang et al., 2012; Kroon et al., 2013; Luna-Arocas et Camps, 2008). Certains d'entre eux (Fabi et al., 2012; Jiang et al., 2012; Kroon et al., 2013; Luna-Arocas et Camps, 2008) s'appuient sur le modèle AMO pour mesurer les effets de la combinaison des trois regroupements de PGRH sur le rendement des employés et des résultats organisationnels.

Dans sa méta-analyse, Subramony (2009) révèle que les ensembles de PGRH ont, de manière significative, de meilleurs effets que ceux produits par l'utilisation de ces mêmes pratiques individuelles. Toujours selon Subramony (2009), les effets produits par les STHP sont positivement liés aux résultats opérationnels.

Le modèle AMO serait un moteur de synergie (Boxall et Purcell, 2008). Selon Kroon et al. (2013), la combinaison de PGRH produirait des effets de synergie qu'en présence d'un objectif commun. Mais après avoir fait l'examen du travail théorique de Boxall et Macky (2009) et analysé les résultats empiriques de Toh et al. (2008), Kroon et al. (2013) en arrivent à la conclusion que chaque composante du modèle AMO sert un objectif distinct : haute performance de l'employé (A), engagement élevé des employés (M) ou haut niveau d'autonomisation (O).

#### **2.2.10 Effet de synergie entre les différents ensembles de pratiques**

La synergie est décrite comme étant le résultat d'une mise en commun de plusieurs PGRH créant des effets positifs découlant de l'accumulation de petits effets produits par des pratiques complémentaires (Corning, 1995, 1998). La valeur des PGRH devrait augmenter lorsque celles-ci sont utilisées dans une combinaison formant un

STHP créant du coup un effet additif et synergique sur la performance (Subramony, 2009).

Dans leur étude sur l'impact des STHP sur la ST, l'EO et l'IQ dans les organisations canadiennes, Fabi et al. (2015) confirment que les STHP ont des effets positifs sur la ST et l'EO des employés, et négatifs à leur IQ. Ils confirment aussi que les STHP produisent un effet de synergie puisqu'un ensemble de PGRH procure de meilleurs effets que ceux procurés par l'utilisation de ces mêmes pratiques individuellement. D'autres études ont aussi démontré l'effet de synergie (Combs et al., 2006; Fabi et al., 2012; Kotey et Slade, 2005; MacDuffie, 1995). MacDuffie (1995) a associé les effets des STHP à une plus grande productivité qui serait du même coup d'une plus grande qualité. Tandis que Kotey et Slade (2005) suggèrent que lorsque des effets de synergie sont réalisés cela contribuerait à améliorer la valeur totale de l'entreprise.

Dans la première moitié de ce chapitre, il a été question des principales théories abordées dans la recherche sur la GRH, soit la théorie du capital humain, la théorie des ressources de l'entreprise et la théorie de l'échange social. Ces théories mettent l'accent sur l'importance des ressources humaines dans l'entreprise qui est considéré comme étant une source indéniable d'un avantage concurrentiel (Coff, 1997; Fabi et al., 2012; Oladapo et Onyeaso, 2013; Way, 2002). Ces théories aident les chercheurs à mieux faire comprendre les comportements et les attitudes des employés dans leur milieu de travail. En résumé, la théorie du capital humaine réfère aux compétences, aux connaissances et l'expérience que possèdent les employés et ce tout est évalué comme étant d'une grande valeur économique pour les entreprises (Snell et Dean Jr, 1992). De nos jours, cette théorie a évolué vers l'étude des PGRH en général, mais pour la sélection, la formation et la rémunération en particulier (Cascio, 1991), qui sont considérées comme des investissements dans le capital humain (Snell et Dean Jr, 1992). Ensuite, la théorie des ressources met l'accent sur la possibilité qu'ont les entreprises à développer un avantage

concurrentiel (Booto Ekionea et al., 2010) par l'utilisation des ressources qu'elles possèdent, qu'elles attirent et qu'elles retient (Delery, 1998). Cet avantage concurrentiel durable peut être créé à l'aide d'indicateurs du potentiel des ressources que sont la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité (Barney, 1991; Delery, 1998). Enfin, la théorie de l'échange social réfère à la notion de réciprocité comme un modèle d'échange mutuel (Gouldner, 1960).

Ensuite, différents concepts en lien avec la recherche sur la GRH ont été définis. Cette partie du chapitre rappelle l'importance des ressources humaines au développement d'un avantage concurrentiel durable. Conséquemment, la fidélisation du personnel hautement qualifié est définie comme un enjeu stratégique majeur (Hausknecht et Trevor, 2011) et considérée comme étant l'une des solutions au développement de cet avantage concurrentiel indéniable (Coff, 1997). Relativement aux définitions des concepts, on retient que parmi les PME, les PE sont réputées avoir des limitations en matières de ressources financières, matérielles et humaines. Le faible taux d'utilisation des systèmes de GRH dans les PME s'expliquerait en partie en raison du coût élevé de la mise en place de tels systèmes, mais aussi en raison des ressources limitées des PME (Sels et al., 2006). D'autre part, l'informalité de la fonction GRH dans les PME expliquerait aussi en partie le faible taux d'utilisation des systèmes de GRH (Bartram, 2005; Kaman et al., 2001; MacMahon, 1996; Matlay, 1999; Wager, 1998). Par contre, au fur et à mesure que le niveau de croissances des PME augmente, les PGRH qu'elles utilisent se développent pour devenir plus formelle (Gray et Mabey, 2005) de sorte que l'usage des STHP serait de plus en plus répandu au fil du temps (Sels et al., 2006; Way, 2002). On retiendra qu'il y a plusieurs avantages à l'utilisation des systèmes de GRH, mais qu'il existe aussi des inconvénients à son usage dans les PME.

## 2.3 RÉSULTATS D'ÉTUDES EMPIRIQUES

La présente section fait état des résultats résumés des principales études recensées dans la présente étude sur les effets des STHP sur différentes variables telles que la ST, l'EO et les IQ, en particulier, mais aussi sur d'autres variables telles que la performance organisationnelle, la participation, la créativité, la voix (parole) de l'employé, les comportements proactifs, l'attitude positive, l'amélioration du bien-être, la performance des employés, entre autres.

La recension des études utilisées dans cette recherche a principalement été effectuée à partir de l'outil de recherche du site Web de l'université à l'intérieur de différentes bases de données électroniques d'articles scientifiques. La recension des articles découle du principal critère voulant que toutes les études choisies traitent de l'impact qu'un STHP, aussi désigné comme un ensemble de PGRH, peut avoir sur un indicateur de fidélisation tel que la ST, l'EO, l'IQ, le roulement volontaire, pour ne nommer que ceux-là. Enfin, cette recension des plus récentes études empiriques publiées, sauf exception, entre 2010 et 2015, portant sur les effets produits par l'utilisation d'un STHP sur les comportements des employés, tels la ST, l'EO, l'IQ, et les résultats organisationnels, a été effectuée afin de permettre la formulation des hypothèses de recherche.

### 2.3.1 Effets des STHP sur différentes variables

Dans un premier temps, cette section rapporte les résultats d'études sur les effets des STHP sur différentes variables. Principalement, on y rapporte les résultats d'études empiriques en lien avec les effets des STHP sur l'amélioration de la performance des PME (1); sur la productivité de la main-d'œuvre à travers l'échange et la combinaison des connaissances (2); sur l'engagement des employés, la participation,

la créativité, la voix (parole) de l'employé, les comportements proactifs, l'attitude positive pour améliorer l'efficacité organisationnelle et l'autosuffisance de la GSRH des organisations (3); enfin, sur l'impact des STHP dont les pratiques utilisées visent l'amélioration du bien-être et de la performance des employés (4).

Dans le courant de recherche sur la GSRH (Becker et Huselid, 1998; Datta et al., 2005; Guthrie, 2001; Guthrie, Flood, Liu, et MacCurtain, 2009; Huselid, 1995), des études empiriques ont lié des STHP à l'amélioration de la performance des PME. Les PGRH généralement incluses dans ses STHP sont orientées vers l'acquisition, la formation, la rétention et la motivation d'un personnel compétent (Chadwick et Dabu, 2009). Chadwick et al. (2013) s'intéressent à ce courant de la recherche qu'ils qualifient de sous-développé et équivoque.

Tout d'abord, Chadwick et al. (2013) décrivent l'influence positive potentielle (par exemple : développer un avantage concurrentiel, améliorer la productivité) et l'influence négative potentielle (coût élevé, nature bureaucratique, ressources limitées) découlant de l'utilisation d'un STHP sur la productivité du travail dans la PME. Ensuite, ils examinent les conditions aux limites internes (stratégie de différenciation et niveau du capital de l'entreprise) et les conditions aux limites externes (dynamisme de l'industrie et croissance de l'industrie) de la relation entre les STHP et l'objectif de la productivité du travail des PME.

Pour réaliser cette étude, Chadwick et al. (2013) utilisent un échantillon qui comprend des PME canadiennes à but lucratif du secteur privé de moins de 100 employés provenant de divers secteurs de l'industrie. Ils ont pour but d'examiner les limites des conditions de la relation entre les STHP au niveau des entreprises et l'objectif de la productivité du travail des PME.

Dans un contexte de stratégies de différenciation pour des PME qui utilisent généralement des stratégies de niche, Chadwick et al. (2013) suggèrent qu'une plus grande souplesse opérationnelle est nécessaire pour les différenciateurs dans l'ensemble du marché, ainsi qu'une adaptation continue aux besoins des clients et aux changements fréquents dans la personnalisation et la façon de gérer les ressources humaines dans les PME. Chadwick et al. (2013) indiquent une relation négative et significative entre les STHP et la productivité du travail des PME lorsque celles-ci poursuivent une stratégie de différenciation. À contrario, cette relation est positive et non significative lorsqu'elles ne poursuivent pas de stratégie de différenciation. Ceci vient confirmer l'hypothèse 1 (H1) de Chadwick et al. (2013). Les résultats ont démontré, conformément à l'hypothèse 2 (H2), qu'un faible niveau de capital dans l'entreprise indique une relation négative et significative entre les STHP et la productivité du travail des PME. Par contre, un niveau élevé de capital indique une relation positive, mais non significative, entre les STHP et la productivité du travail, ce qui confirme partiellement l'H2. Ensuite, les résultats indiquent une relation négative, mais non significative, entre les STHP et la productivité du travail des PME lorsque l'industrie présente un dynamisme élevé. Par contre, la relation est négative et significative lorsqu'il est faible. Chadwick et al. (2013) suggéraient plutôt une relation positive entre les STHP et la productivité lorsque le dynamisme est faible. Ainsi, l'H3 n'est pas supportée. Finalement, les niveaux de croissance de l'industrie auraient des effets sur la relation entre les STHP et la productivité du travail des PME. Les résultats ont démontré une relation négative et significative pour les PME qui opèrent dans les industries à faible croissance, tandis que cette relation serait positive, mais non significative, pour celles qui opèrent dans les industries à forte croissance, soutenant partiellement l'H4.

Chadwick et al. (2013) postulent, en conformité avec la théorie de la contingence basée sur les différences des entreprises en fonction des caractéristiques de leur contexte industriel (Lawrence et Lorsch, 1969), que les entreprises ont à faire un choix stratégique en fonction de leurs objectifs. Ainsi, les entreprises ne peuvent



développer un avantage concurrentiel si elles emploient un système de GRH similaire aux autres. Par contre, faire le choix d'un STHP en fonction des différentes relations avec les performances des PME dans des contextes différents peut s'avérer stratégiquement important.

Enfin, Chadwick et al. (2013) suggèrent que l'étendue et la nature de l'influence des STHP sur la productivité du travail des PME sont dépendantes des conditions aux limites internes et externes plutôt que de prétendre à l'inutilité des STHP pour les PME. Selon Chadwick et al., l'étude des variables, telles que le roulement volontaire (Way, 2002) ou la rentabilité (Sels et al., 2006), pourrait favoriser l'utilisation des STHP dans les PME.

De leur côté, Michaelis, Wagner, et Schweizer (2015) ont procédé à une étude qui consistait à mesurer les effets des STHP sur la productivité de la main-d'œuvre à travers l'échange et la combinaison des connaissances au sein de jeunes entreprises en Angleterre. Cette étude contribue à la recherche des STHP de trois manières. Premièrement, l'examen de la validité de la relation entre la performance organisationnelle et les STHP de jeunes entreprises non professionnelles démontre un contraste avec les preuves dans la recherche des STHP provenant principalement des GE. Ici, ces jeunes entreprises sont petites et fonctionnent exclusivement à court terme. Elles sont dirigées par des étudiants universitaires à temps partiel non professionnel qui ont pour motivation le désir d'acquérir une expérience de travail afin d'améliorer leur CV contrairement aux professionnels qui eux sont motivés par le salaire gagné et l'amélioration de leur carrière. Ensuite, ils enquêtent sur les variables médiatrices de la relation entre la performance organisationnelle et les STHP. Finalement, ils vérifient si la gestion des connaissances permet de renforcer l'impact de l'échange et de la combinaison de connaissances sur la productivité de la main-d'œuvre.

La qualité des relations sociales entre les employés serait une conséquence positive des STHP (Evans et Davis, 2005) et encouragerait à échanger et combiner des connaissances (Cabrera, Collins, et Salgado, 2006; Hansen, 2002; Mooradian, Renzl, et Matzler, 2006; Reagans et McEvily, 2003). Michaelis et al. (2015) proposent que les STHP encouragent les employés à combiner et à échanger leurs connaissances, ce qui améliore la productivité de la main-d'œuvre. Michaelis et al. (2015) s'appuient sur le point de vue de la connaissance de l'entreprise et fait valoir que les STHP créent des environnements organisationnels qui amènent les professionnels à vouloir échanger et combiner leurs connaissances. Les chercheurs ont constaté que les STHP influencent les comportements des employés (Monks et al., 2013). Plusieurs études récentes, s'appuyant sur la perspective de la capacité relationnelle, ont lié les STHP avec l'amélioration des processus d'échange et de combinaison des connaissances (Gittell, Seidner, et Wimbush, 2010; Sun et al., 2007).

Les résultats de Michaelis et al. (2015), tirés d'un échantillonnage de jeunes entreprises (JE) comptant en moyenne 33 membres, rapportent un lien direct entre les STHP et l'échange et la combinaison des connaissances entre les employés. Ils soutiennent ainsi la recherche empirique voulant que les STHP affectent la qualité des relations avec les employés et influencent non seulement la connaissance, les compétences et les attitudes des employés (Huselid, 1995), mais l'établissement de relations qui encouragent, entre autres, l'échange et la combinaison de connaissances.

Ensuite, Michaelis et al. ont démontré que les STHP ont un impact positif sur la productivité de la main-d'œuvre puisque les STHP créent des conditions qui améliorent l'échange et la combinaison de connaissances qui, à leur tour, sont responsables de cette augmentation de la productivité.

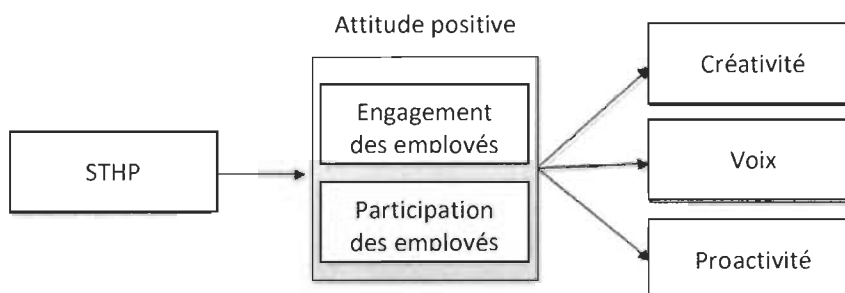
Enfin, les résultats de Michaelis et al. (2015) démontrent que la mise en œuvre des STHP est bénéfique même aux petites entreprises semi-professionnelles, et ce, de manière significative. D'ailleurs, ils postulent que les organisations de toutes tailles devraient utiliser des STHP pour augmenter la productivité de leur main-d'œuvre et améliorer l'échange et la combinaison de connaissances entre les employés.

Quant à Sourchi et Liao (2015), ils ont procédé à une étude pour évaluer les effets des STHP sur l'engagement des employés, la participation, la créativité, la voix (parole) de l'employé, les comportements proactifs, l'attitude positive pour améliorer l'efficacité organisationnelle et l'autosuffisance de la GSRH des organisations. Ils ont voulu étudier les effets que produisent les STHP sur les employés et la performance organisationnelle. Pour ce faire, Sourchi et Liao (2015) ont testé les principales variables mentionnées, soit engagement organisationnel, attitude positive et comportement proactif des employés, et ce, dans le but de produire des résultats pertinents.

Le modèle de recherche, à la Figure 3, auquel se réfère Sourchi et Liao (2015) montre que les organisations peuvent influencer les comportements (attitude positive, créativité, voix, proactivité) des employés au travail en adoptant un STHP.

Figure 3

Modèle de recherche de Sourchi et Liao (2015, p. 82)



L'échantillon utilisé par Sourchi et Liao (2015) dans cette étude compte 319 répondants sur un total de 560 invitations expédiées par voie électronique auprès d'employés et de gestionnaires provenant d'organisations de taille moyenne basées au Kurdistan dans le nord de l'Irak. Le taux de participation, plutôt élevé, aura permis, selon les dires des chercheurs, d'amener des conclusions assez claires sur l'influence des STHP sur l'engagement des employés, la créativité, la voix et les comportements proactifs dans l'entreprise.

Les résultats de l'étude de Sourchi et Liao (2015) démontrent que les STHP ont un impact positif sur l'EO des employés, sur leur attitude qui s'avère positive et sur le développement d'un comportement proactif. Les résultats rapportent aussi, en réponse à l'évaluation de certaines autres variables, une relation positive et significative avec la ST, les comportements organisationnels et l'effort déployé au travail. Enfin, Sourchi et Liao (2015) concluent en rapportant l'existence d'une relation entre les STHP et les comportements organisationnels sur la performance des employés par la perception de l'impact positif sur l'engagement des employés et de l'autosuffisance de la GSRH des organisations.

Quels que soient le secteur d'activités mesuré, l'unité d'analyse utilisée ou encore les pratiques incluses dans un système de GRH, certaines études ont établi une relation très positive entre les STHP et la créativité, la voix (parole) et le comportement proactif des employés (Oladapo et Onyeaso, 2013; Patel et al., 2013).

Enfin, dans leur étude, Van De Voorde et Beijer (2015) examinent l'impact des STHP dont les pratiques utilisées visent l'amélioration du bien-être et de la performance des employés. Les répondants aux questionnaires en ligne sont des employés et des gestionnaires. L'échantillon utilisé est constitué de 1065 employés travaillant dans 150

unités de travail provenant de 73 organisations. Une unité compte en moyenne sept employés.

Depuis la fin des années 90, beaucoup d'études ont examiné les effets des STHP sur les attitudes et les comportements sociaux (Appelbaum et al., 2000) sans pouvoir définir avec précision la nature de la relation entre les STHP et les résultats des employés (Van De Voorde et Beijer, 2015). Dans la littérature, il existe deux perspectives contradictoires dont celle dite « optimiste », comme étant la perspective dominante qui postulent que les STHP ont un effet positif sur les résultats des employés et celle dite « pessimiste » qui postulent des effets négatifs relatifs à l'adoption de tels systèmes sur les résultats des employés (Peccei, Van de Voorde, et Van Veldhoven, 2013).

Van De Voorde et Beijer (2015) se réfèrent à la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et à la notion de soutien organisationnel perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002) ainsi qu'à la littérature traitant du modèle du travail demande-ressource (Bakker, Demerouti, et Verbeke, 2004) pour examiner les relations entre les attributions de la GRH et les résultats des employés. Ainsi, lorsque les employés perçoivent la contribution par l'employeur dans un STHP comme une marque de gratitude, d'investissement et de reconnaissance qui conséquemment améliore leur bien-être, alors ils ressentent le désir de contribuer davantage par des attitudes et des comportements favorables à l'amélioration de leur performance (Takeuchi et al., 2007) d'où le sentiment d'obligation de réciprocité, conséquence du développement d'un niveau supérieur d'engagement de la part des employés (Blau, 1964). Les résultats de cette étude mettent en lumière l'importance de tenir compte de la façon dont les employés attachent un sens aux STHP mis en place, et ce, afin de prédire leurs résultats.

En résumé, et pour conclure cette section, les résultats d'études empiriques rapportés indiquent que les effets des STHP sur les différentes variables étudiées sont favorables et justifient la mise en place de ses systèmes dans les organisations.

### **2.3.2 Adoption contextuelle de STHP dans les PME**

Cette section rapporte les résultats d'études empiriques sur l'impact des STHP sur la performance en fonction de la nature des PGRH utilisées et l'adoption des STHP selon divers contextes.

Gilman et Raby (2013) ont procédé à une étude comparative sur l'adoption et l'impact des STHP dans les PME au Royaume-Uni et en France afin de déterminer comment les PME utilisent les STHP dans des contextes nationaux différents. Pour ce faire, ils utilisent un échantillon comparatif de 348 PME de la région française de Côte d'Opale/Nord-Pas-de-Calais et de Kent au Royaume-Uni. Leur objectif était d'étudier l'ampleur et les différences comparatives, ainsi que la nature des PGRH incluses dans les STHP utilisés.

Gilman et Raby (2013) ont constaté que les STHP adoptés par les deux pays observés étaient très différents que ce soit en raison de la nature des PGRH, de la stratégie, de la gestion et de l'environnement concurrentiel des entreprises. De plus, la détermination de la nature des PGRH et l'adoption de STHP sont marquées, entre autres, par l'intervention de l'État dans le marché et le rôle de la réglementation de chacun de ces pays.

Au Royaume-Uni, les STHP sont plus variés et portent sur le recrutement, la sélection et l'évaluation. De son côté, la France adopte des ensembles plus restreints de STHP visant une approche stratégique orientée vers la productivité (Gilman et Raby,

2013), l'innovation (Soderquist, Chanaron, et Motwani, 1997), mais avec moins de pratiques liées à la collaboration (Gooderham, Nordhaug, et Ringdal, 1999). Malgré des preuves d'une plus grande utilisation des STHP (Sels et al., 2006; Way, 2002), Gilman et Raby (2013) révèlent de faibles niveaux d'adoption de STHP dans les PME des régions étudiées.

En ce qui concerne l'impact des STHP sur la performance des PME, Gilman et Raby (2013) ont constaté que plusieurs études influentes (Appelbaum et al., 2000; Huselid, 1995) ont rapporté avoir découvert les raisons qui expliqueraient pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres. Ces observations ont conduit à un intérêt constant pour la recherche sur les effets des STHP sur l'amélioration des performances, intérêt qui est devenu un modèle dominant dans le domaine de la GRH selon Hoobler et Brown Johnson (2004).

Stirpe et al. (2014) se sont, quant à eux, intéressés à la différenciation de la main-d'œuvre entre des employés permanents et des employés sous-traitants (Broschak et Alison, 2006) et les effets des STHP sur la performance dans un contexte où l'entreprise engage ces deux types d'employés. Ces deux catégories d'employés se différencient par la durée de la relation au travail et la quantité des investissements en ressources humaines de l'entreprise (Kalleberg, 2001). Les employés permanents sont des employés qui bénéficient d'un certain nombre d'investissements en matière de GRH. Tandis que les employés sous-traitants ont des liens d'emploi faibles avec l'entreprise, les relations de travail sont à durée limitée et ils ne reçoivent que le minimum d'investissement en matière de GRH (Cappelli et Neumark, 2004; Kalleberg, 2001; Lepak et Snell, 1999). Dans leur étude, Stirpe et al. (2014) se concentrent sur les travailleurs temporaires et d'agences qui sont les types les plus communs du travail en sous-traitance (Polivka et Nardone, 1989). L'utilisation d'employés permanents avec investissements en GRH permet à l'entreprise d'augmenter sa productivité et sa rentabilité par des investissements qui favorisent l'engagement, l'amélioration du niveau

des compétences et la participation des employés (Lepak et Snell, 1999). Le recours à des employés sous-traitants amène d'autres types d'avantages, tels que de la souplesse concernant le nombre d'employés requis (Kalleberg, 2001), l'accès à de nouvelles connaissances (Vogus et Welbourne, 2003) et permet de faire des économies (Cappelli et Neumark, 2001).

L'utilisation simultanée de ces deux types d'employés amène certains inconvénients (Stirpe et al., 2014). Selon Pearce (1993), la combinaison de ces deux types d'employés peut réduire la confiance, la fidélité, qui aurait été directement corrélée avec leur départ volontaire (Davis-Blake, Broschak, et George, 2003), l'engagement (George, 2003) et les comportements coopératifs (Broschak et Alison, 2006) chez les employés permanents. De plus, cette combinaison n'apporterait pas nécessairement des bénéfices à la performance finale de l'entreprise (Roca-Puig, Beltrán-Martín, Bou-Llugar, et Escrig-Tena, 2008). La littérature abondante dans la recherche sur les STHP postule que l'utilisation de ses systèmes de GRH par les dirigeants auprès de leurs employés permanents se révèle être l'initiative la plus efficace pour atteindre des niveaux élevés de performance (Huselid, 1995). Stirpe et al. (2014) posent la question à savoir si les STHP sont aussi efficaces lorsque des employés sous-traitants sont utilisés ou s'ils s'avèrent plus efficaces lorsque l'ensemble du personnel est composé d'employés permanents.

L'utilisation des STHP favorise l'activation de mécanismes tels que des comportements productifs (Evans et Davis, 2005; Takeuchi et al., 2007). Par contre, l'embauche d'employés sous-traitants peut annuler ces comportements productifs puisque l'usage de ce type d'employés serait perçu par les employés permanents comme étant des signaux négatifs (Stirpe et al., 2014). Les employés permanents considèrent, entre autres, les employés sous-traitants comme une menace, une concurrence, laissant percevoir qu'ils peuvent être remplacés facilement si les efforts sont réduits (Davis-Blake et al., 2003).



L'échantillon utilisé a été limité aux entreprises comptant 100 employés ou plus. Alors, sur un échantillon totalisant 570 entreprises disponibles, cette limitation a laissé un sous-échantillon de 270 entreprises duquel ont été exclus des répondants ayant des données manquantes, pour en arriver à un échantillon final de 229 firmes.

Les résultats de Stirpe et al. (2014) révèlent que lorsqu'une entreprise fait appel en grande quantité à des employés sous-traitants, les effets des STHP sur la productivité s'avèrent inférieurs à une entreprise qui fait peu ou pas usage du travail en sous-traitance. Stirpe et al. (2014) arrivent à la conclusion que les effets positifs des STHP peuvent être compromis par la combinaison d'investissements en PGRH pour différents types d'emploi, dont le travail contingent.

Dans leur étude, Teo et al. (2011) s'intéressent, entre autres, à la présence de la fonction GRH dans les PME et à sa contribution dans la performance de l'entreprise et des employés. Un questionnaire autoadministré a été expédié à des entreprises de fabrication, des PME de moins de 200 employés. Parmi les 1100 questionnaires expédiés par la poste de manière aléatoire, il en ressort que l'échantillon final, utilisé pour l'étude, compte 104 questionnaires qui ont été remplis et retournés.

Ainsi, cette étude démontre que les PME manufacturières australiennes adoptent une approche stratégique par l'entremise de la fonction GRH et l'adoption d'un système de GRH pour l'amélioration du capital humain (ACH). Les résultats démontrent la portée stratégique de la fonction GRH dans les résultats de performance dans les activités de fabrication de ces PME manufacturières australiennes. La recherche a démontré, à la lumière de Huselid (1995), que la performance organisationnelle serait influencée de manière plus efficace lorsque l'on retrouve à l'interne un ensemble cohérent de PGRH en lien avec les activités de GRH de l'entreprise. La recherche a

aussi démontré qu'il existe plusieurs façons différentes pour les PME d'adopter et d'appliquer la GRH comparativement à la GE (Teo et al., 2011).

Teo et al. (2011) montrent que les PME australiennes adoptent une approche stratégique de gestion de ses employés grâce à l'implication de la fonction GRH et l'adoption de systèmes de GRH pour l'ACH. Teo et al. (2011) ont aussi démontré que ces systèmes de GRH pour l'ACH ont un impact tant direct qu'indirect sur les résultats de la performance de fabrication et que le rendement des employés est influencé par cet impact. De plus, les résultats de Teo et al. (2011) suggèrent que l'utilisation de systèmes de GRH pour l'ACH se révèle être une forme de développement et de valorisation du capital humain et que l'adoption de cette approche amène des effets positifs, entre autres, sur le moral et la ST des employés améliorant ainsi la performance de fabrication.

En résumé, les résultats d'études rapportés sur l'impact des STHP sur la performance en fonction de la nature des PGRH utilisées et l'adoption des STHP sont favorables. Par contre, malgré les preuves d'une grande utilisation des STHP dans les entreprises en général, les niveaux d'adoption dans les PME demeurent faibles.

### **2.3.3 Effets synergiques des ensembles de PGRH**

Cette section rapporte les résultats d'études empiriques sur les effets synergiques, dits de complémentarité, entre les différents ensembles de PGRH et la ST, l'EO et l'IQ des employés dans les PME.

Fabi et al. (2012) ont étudié les relations entre l'utilisation, au niveau individuel, de trois ensembles de PGRH associés au STHP et différents comportements des employés reliés à la ST, l'EO et l'IQ, et ce, dans le but de vérifier l'effet additif des

pratiques sur l'IQ ainsi que l'effet de synergie entre les différents ensembles de PGRH. Fabi et al. (2012) se réfèrent à la théorie des ressources pour expliquer les mécanismes de fidélisation des employés et à la théorie de l'échange social pour expliquer comment s'y prendre pour investir dans les PGRH permettant d'acquérir, de développer et de fidéliser les employés.

L'échantillon final utilisé aux fins de cette étude compte 659 répondants de différentes organisations. Au total, 53 % des répondants proviennent d'entreprises manufacturières (4) et de services (1), d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux (6) et ce sont des gestionnaires, des professionnels, des techniciens, des employés de bureau et de production qui ont accepté de remplir le questionnaire. Les autres répondants (47 %) sont des adultes actifs sur le marché du travail et inscrits à différents programmes de formation universitaire qui ont accepté de participer au sondage dans le cadre d'un cours en GRH.

Dans cette étude, Fabi et al. (2012) confirment l'effet de synergie (complémentarité) entre les différents ensembles de PGRH. Les résultats révèlent que la ST et l'EO agissent comme variables médiatrices entre les STHP et l'IQ et démontrent l'existence de relations positives entre STHP, la ST, l'EO et l'IQ. De plus, Fabi et al. (2012) postulent qu'il y a avantage à adopter la formule des STHP en misant sur l'effet de synergie entre les ensembles de PGRH puisque l'effet conjugué des trois ensembles de PGRH a fait hausser la variance de la ST à 56 % contrairement à 39 % lorsque les effets sont mesurés séparément.

Selon les résultats obtenus par Fabi et al. (2012), les STHP exerceraient un lien direct significatif avec la ST. Quant à l'EO et l'IQ, les liens se révèlent non significatifs. Ainsi, l'impact d'un STHP sur l'EO et l'IQ serait le résultat de son impact sur la ST, soit par un lien indirect. L'impact de la ST sur l'IQ semblerait indirect, soit en passant par

l'EO. Ainsi, il existerait un lien direct entre l'EO et l'IQ tout comme la ST et l'EO, permettant de croire que l'EO agit comme variable médiatrice entre la ST et l'IQ. Le Tableau 2 suivant démontre les coefficients de causalité entre les variables à l'étude.

Tableau 2  
Corrélations entre les construits du modèle de covariation

	STHP	ST	EO	IQ
Système de travail haute performance (STHP)	-			
Satisfaction au travail (ST)	.75	-		
Engagement organisationnel (EO)	.58	.78	-	
Intention de quitter (IQ)	-.43	-.57	-.74	-

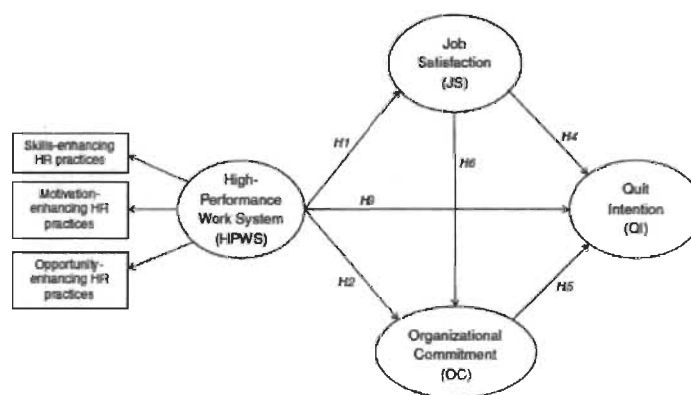
Source : Fabi et al., 2012, Tableau 2, page 24.

En conclusion de cette étude (Fabi et al., 2012), les résultats confirment l'existence de liens significatifs entre les PGRH, la ST, l'EO et l'IQ et démontrent l'effet de synergie attribuable aux ensembles de PGRH et l'intérêt pour les entreprises d'adopter le modèle des STHP.

Tout récemment, Fabi et al. (2015) ont publié une étude qui avait pour but d'accroître la compréhension de l'influence des STHP sur la ST, l'EO et l'IQ l'organisation. Pour ce faire, ils ont choisi de mener leur nouvelle étude sur les effets complémentaires, ou synergiques, de trois ensembles de PGRH regroupées pour former un STHP plutôt que de poursuivre leurs travaux sur l'identification des effets globaux ou additifs de PGRH individuelles sur l'intention de l'employé à vouloir quitter l'entreprise.

La Figure 4 qui suit représente le modèle de recherche utilisé et conçu par Fabi et al. (2015) pour tester les effets des STHP sur la ST, l'EO et l'IQ qui sous-tend leurs hypothèses.

Figure 4  
Modèle de recherche (Fabi et al., 2015, p. 5)



Hypothèses de Fabi et al. (2015)

- H1. Les employés qui ont accès à un STHP seront plus satisfaits de leur emploi.*
- H2. Les employés qui ont accès à un STHP seront plus engagés envers l'organisation.*
- H3. Les employés qui ont accès à un STHP auront moins l'intention de quitter.*
- H4. Les employés qui sont plus satisfaits de leur emploi auront moins l'intention de quitter.*
- H5. Les employés qui sont plus engagés envers l'organisation auront moins l'intention de quitter.*
- H6. La ST agit comme variable médiatrice entre le STHP et l'EO.*
- H7. L'effet complémentaire des trois dimensions de STHP sur la ST, l'EO et l'IQ sera plus important que leur effet cumulé.*

Les résultats de cette étude ont révélé des liens significatifs entre les PGRH, la ST, l'EO et l'IQ, et ce, en fournissant des preuves empiriques de l'effet d'un STHP sur l'IQ tout en soulignant le rôle médiateur de la ST et de l'EO. L'échantillon utilisé compte 730 répondants provenant de différentes organisations canadiennes. Un questionnaire leur a été administré directement. Les résultats confirment une association positive des STHP sur la ST et l'EO des employés et une association négative sur leur IQ. Les résultats démontrent aussi le rôle médiateur de la ST voulant que l'effet des STHP ne s'exerce pas directement sur l'EO.

En résumé, les résultats révèlent que pour les organisations, autant les petites, les moyennes et les grandes entreprises, qui possèdent des STHP à un niveau très développé, la ST s'avère significativement élevée, l'EO est plus fort sur les dimensions de l'engagement affectif et normatif. Cependant, il ne semble pas y avoir de différence significative pour l'engagement de continuité. Quant à l'IQ, elle s'avère plus faible dans les entreprises qui mettent en place des STHP plus développés. De plus, Fabi et al. (2015) ont démontré l'effet synergique d'un STHP sur l'une ou l'autre des variables dépendantes (ST, EO, IQ) par l'évidence de la supériorité des effets d'un STHP comparés à ceux observés par l'utilisation de PGRH individuelles.

Enfin, les résultats d'études empiriques rapportent l'existence d'effets synergiques des ensembles de PGRH, associés à la ST, l'EO et l'IQ des employés dans les PME.

#### **2.3.4 PGRH adoptées dans les PME**

Cette section rapporte les résultats d'études empiriques sur les différentes pratiques utilisées dans les PME en comparaison de celles adoptées dans les GE.

Tsai (2010) examine les pratiques utilisées et les facteurs de GRH qui influencent l'adoption de PGRH dans les PME en comparant avec les GE afin de déterminer l'homogénéité ou l'hétérogénéité de la GRH. L'échantillon est constitué de 12 PME et de 12 GE.

Les résultats de Tsai (2010) ont démontrés, entre autres, qu'en raison de la forte concurrence externe pour le recrutement des employés qualifiés, les entreprises sont dans l'obligation d'utiliser des approches communes aux concurrents dans la mise en place d'un ensemble de politiques et de PGRH afin d'attirer et retenir des employés.

Pour leur part, Fabi et al. (2010) vérifient comment différentes PGRH influencent la ST, le niveau d'EO et les IQ des travailleurs dans des PME et des GE québécoises du secteur privé et parapublic. Fabi et al. (2010) utilisent différentes catégories de PGRH (leadership, communication-participation, évaluation de la performance, sélection, accueil-intégration, formation-développement, rémunération et avantages sociaux) afin d'observer les effets qu'elles ont sur la ST, l'EO et l'IQ.

L'échantillon utilisé pour l'étude compte 477 questionnaires administrés remplis qui ont été retournés permettant d'obtenir des informations relatives à près d'une soixantaine d'activités de GRH. Les répondants sont des gestionnaires, des professionnels, des techniciens, des employés de bureau et de production qui proviennent de PME manufacturières (3) et de services (1), d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux (6) et ainsi que des adultes actifs sur le marché du travail et inscrits à différents programmes de formation universitaire qui ont accepté de répondre dans le cadre d'un cours en GRH.

Les résultats de Fabi et al. (2010) révèlent une relation claire de plusieurs PGRH avec la ST. De plus, la ST serait non seulement responsable de l'EO, mais elle

agirait comme variable médiatrice entre les conditions de travail et l'EO. Ainsi, les résultats démontrent que la ST produit des effets significatifs sur l'EO des employés, réduisant du même coup leur IQ, et ce, de manière significative.

### **2.3.5 Utilisation et pertinence du modèle de STHP dans les PE**

Kroon et al. (2013) avaient pour principal objectif de faire avancer le débat sur l'utilisation et la pertinence du modèle de STHP dans les PE. Pour ce faire, ils ont intégré deux perspectives théoriques, soit celle de la pauvreté des ressources et celle de la prise de décision stratégique. Le but était d'examiner si la mise en œuvre d'ensembles cohérents (améliorant les compétences, la motivation, la participation) d'un STHP dépend de l'une ou l'autre de ces perspectives, et ce, en tenant compte de la taille de l'entreprise et le lien, s'il y a lieu, avec l'expertise et les attitudes du propriétaire. La perspective de la pauvreté des ressources réfère à la contrainte de temps et d'argent (Welsh et White, 1981) tandis que la perspective de la prise de décision stratégique réfère directement aux connaissances et aux attitudes de l'entrepreneur (Child, 1997).

Pour procéder à leur étude, Kroon et al. (2013) ont utilisé un échantillon, qualifié de faible, de 211 employés provenant de 45 PE à qui ils ont envoyé une invitation à évaluer la présence de STHP dans leur organisation.

Kroon et al. (2013) ont constaté une variation des PGRH présentes dans les trois ensembles d'un STHP. C'est ce qui les a amenés à aborder les deux perspectives complémentaires. Ils tentaient de déterminer la probabilité que les PE adoptent des ensembles de PGRH qui reflètent leur réalité et qui seraient plus petits que les STHP. Kroon et al. (2013) ont aussi constaté que les PE utilisent moins de PGRH améliorant les compétences et la motivation compte tenu des coûts considérables rattachés à la formation et à une rémunération élevée. Ces coûts s'avèrent difficiles à assumer par les



PE (Sels et al., 2006). Bien que la taille de l'entreprise semble expliquer, en partie, la variation des PGRH utilisées dans les STHP selon le modèle AMO des PE, les résultats de Kroon et al. (2013) démontrent que les investissements dans un STHP sont déterminés en fonction du choix stratégique de propriétaire gestionnaire.

Kroon et al. (2013) font une constatation importante en démontrant qu'une plus grande prise de conscience des meilleures PGRH par les entrepreneurs en général est synonyme d'une plus grande présence de pratiques améliorant les opportunités, ce qui encouragent la participation des employés.

### **2.3.6 Perception de la mise en place d'un STHP par le dirigeant de PE**

Dans leur étude, Klaas et al. (2012) s'intéressent à la perception du dirigeant d'entreprise sur les résultats de la mise en place d'un STHP sur l'attraction des employés, le roulement volontaire, les compétences, la motivation, la performance et l'absentéisme.

Klaas et al. (2012) ont tiré leur échantillon d'un cabinet-conseil en services de GRH qui compte près de 10 000 entreprises clientes. Un échantillon aléatoire de 375 entreprises pour quatre catégories de taille soit moins de 10 employés (1<sup>er</sup>), 10 à 19 (2<sup>e</sup>), 20 à 29 (3<sup>e</sup>) et plus de 30 employés (4<sup>e</sup>), pour un total de 1453 clients répondants après le retrait de 47 entreprises ayant des données manquantes.

L'étude de Klaas et al. (2012) démontrent le potentiel des STHP à influencer les résultats des PME par la connaissance en GRH que possède déjà le chef d'entreprise et par sa capacité à acquérir des connaissances importantes toujours en matière de GRH. De plus, la présence d'un STHP dans une organisation se révèle être un indicateur de

valorisation du capital humain comme étant une source clé d'un avantage concurrentiel (Takeuchi, Chen, et Lepak, 2009).

Quant aux résultats de Klaas et al. (2012), ils mettent en évidence le potentiel des STHP dans les petites entreprises et l'importance de la connaissance de la GRH par ses dirigeants dans la détermination de l'impact des PGRH sur les employés.

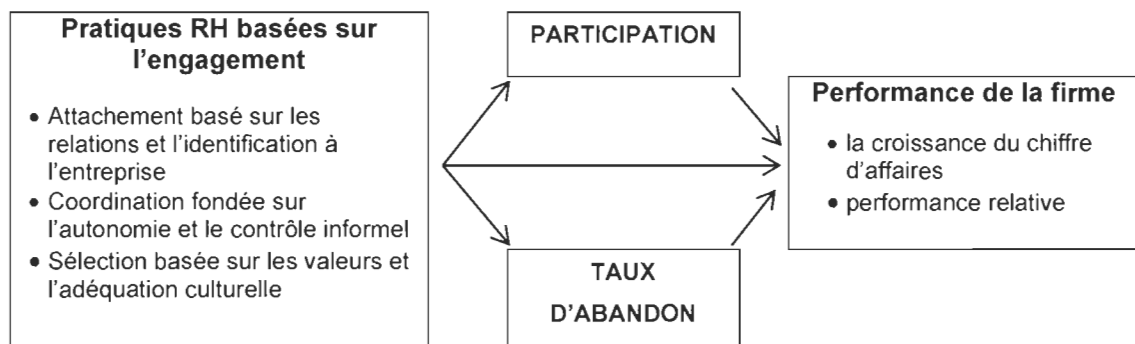
### **2.3.7 Autres modèles de STHP**

Cette section rapporte les résultats d'études empiriques sur les effets de différents modèles de STHP adoptés dans les PME sur les résultats organisationnels.

Dans leur étude, Allen et al. (2013) développent un modèle théorique qui, dans un premier temps, décrit les composantes d'un système de GRH basé sur l'engagement. Ensuite, ce modèle prévoit que ces PGRH auront un impact positif sur la performance des PME découlant de cet engagement qui augmente la participation des employés et qui réduit du même coup le taux d'abandon par les employés. Allen et al. s'appuient sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et sur la perspective relationnelle (Sun et al., 2007) pour identifier et tester les effets médiateurs de la participation des employés et les taux d'abandon sur la relation entre un ensemble de PGRH basé sur l'engagement et la performance des PME.

Le modèle développé par Allen et al. est présenté à la Figure 5.

Figure 5  
Projet d'un modèle d'engagement



*Tiré de Allen et al. (2013), p. 155 [traduction libre]*

L'échantillon utilisé pour cette étude compte 270 répondants (12 %) dont les informations complètes ont été reçues à l'été 2014 et provenaient de 2250 entreprises comptant au plus 200 employés à qui l'on a expédié, comme première étape, un sondage adressé aux dirigeants. La dernière page de ce questionnaire contenait une invitation à participer à une deuxième étape qui consistait à fournir le nom d'au plus quinze (15) employés de première ligne par entreprise. Au total, 110 entreprises ont accepté en fournissant les informations pour un total de 688 employés. Le sondage a été expédié à l'automne 2004 et 272 employés (40 %) provenant de 81 entreprises (74 %) l'ont retourné entièrement rempli. Ensuite, à l'automne 2007, les directeurs généraux des 270 entreprises ayant répondu au sondage de 2004 ont été interrogés afin d'obtenir des informations décalées de performance de l'entreprise. Enfin, 215 entreprises (80 %) ont répondu à l'appel.

Les résultats de cette étude ont démontré une relation positive entre l'utilisation d'un ensemble de PGRH basées sur un modèle d'engagement et le niveau de

performance dans les PME confirmant ainsi l'hypothèse 1 (H1). Ensuite, les résultats ont démontré qu'un ensemble de PGRH à base d'engagement est positivement lié à la participation accrue des employés au sein de l'organisation (H2) et que cette participation intervient de manière positive dans la relation entre cet ensemble de PGRH et la performance des PME (H1). Ainsi, l'hypothèse 2 (H2) voulant que la participation soit médiatrice de la relation entre l'utilisation d'un ensemble de PGRH à base d'engagement et le niveau de performance de l'entreprise dans les PME a été confirmée. Enfin, l'hypothèse 3 voulant que les taux de démission soient influencés par la relation entre l'utilisation d'un ensemble de PGRH basé sur l'engagement et le niveau de performance de l'entreprise dans les PME a été confirmée.

Pour conclure, les résultats d'Allen et al. (2013) révèlent que l'utilisation d'un ensemble de PGRH à base d'engagement élevé exerce un impact positif sur la performance des PME, et ce, grâce à une participation accrue des employés ainsi que d'un taux de démission faible qui se révèlent partiellement médiateurs de la relation entre cet ensemble de PGRH et la performance.

Dans leur méta-analyse, Jiang et al. (2012), quant à eux, s'appuient sur le modèle AMO (compétences-motivation-participation) pour examiner les effets de ces trois dimensions des systèmes de GRH sur les résultats organisationnels proximaux (capital humain et motivation) et les résultats distaux (départ volontaire, résultats opérationnels et financiers). Ils s'appuient également sur la perspective comportementale de la GRH, la théorie du capital humain et l'approche par les ressources de l'entreprise dans le but de développer un modèle d'intégration des mécanismes de médiation entre la GRH et les résultats organisationnels.

Pour la réalisation de cette méta-analyse, après avoir sélectionné des articles selon quatre critères d'inclusion, Jiang et al. (2012) ont trouvé un ensemble final de 116 articles représentant 120 échantillons totalisant 31 463 organisations.

Jiang et al. (2012) ont constaté que trois dimensions des systèmes de GRH (amélioration : compétences, motivation et participation) ont été positivement liées au capital humain et à la motivation des employés dans différents modèles de sorte que les PGRH améliorant les compétences étaient plus positivement liées au capital humain et moins positivement liées à la motivation des employés. En outre, le capital humain et la motivation des employés sont responsables des relations, qui seraient directes, entre les trois dimensions des systèmes de GRH et les départs volontaires et les résultats opérationnels, qui à leur tour sont liés aux résultats financiers. Les résultats ont démontré des relations directes entre les PGRH améliorant les compétences et les PGRH améliorant la motivation et les résultats financiers. Les résultats ont aussi démontré que le capital humain et la motivation des employés ont été négativement liés au roulement volontaire et ont été positivement corrélés à des résultats opérationnels. Ensuite, le roulement volontaire a été négativement lié aux résultats financiers, tandis que les résultats opérationnels ont été associés positivement aux résultats financiers. En somme, ces résultats suggèrent que le capital humain, la motivation des employés, le roulement volontaire et les résultats opérationnels sont partiellement influencés par les relations entre les dimensions des systèmes de GRH améliorant les compétences et la motivation et les résultats financiers et entièrement influencés par la relation entre les PGRH améliorant l'opportunité et les résultats financiers.

En résumé, les résultats de Jiang et al. (2012) indiquent que les organisations doivent mettre en place des PGRH améliorant les compétences et la motivation des employés au travail si elles désirent retenir les employés performants et réaliser leurs objectifs opérationnels et financiers.

Pour résumer cette section, le Tableau 3 décrit les variables à l'étude des études recensées avec les échantillons utilisés par chacune d'elles, l'objet, l'échantillon, le type d'entreprise étudié, qu'il s'agisse de petites, de moyennes ou de grandes entreprises, le lieu de l'étude ainsi que les résultats sur l'impact des STHP sur ces variables. Le lecteur sera en mesure de constater en un coup d'œil la tendance des résultats voulant que les STHP produisent des effets positifs sur les variables étudiées.

À la lumière des résumés des études empiriques récentes, il en ressort que toutes confirment le potentiel des STHP à apporter des effets positifs et significatifs sur les différentes variables qui ont fait l'objet de leurs travaux de recherche. Tout d'abord, plusieurs auteurs, dont Monks et al. (2013), Jiang et al. (2012), (Huselid, 1995), ont rapporté que les STHP influencent les comportements des employés. Sourchi et Liao (2015) révèlent un impact positif des STHP, entre autres, sur l'EO et la ST, tout comme Fabi et al. (2012), (2015). Ces informations nous mènent à la section suivante et permettent la formulation des hypothèses de recherche.

Tableau 3

## Résumé des études empiriques récentes recensées

ÉTUDES	OBJETS	ÉCHANTILLON	TYPE ORG.	LIEU	RÉSULTATS
Fabi et al. (2015)	Effets des STHP sur la ST, l'EO et les IQ	730 répondants	PME et GE	Québec, Canada	Effets positifs significatifs sur ST et EO Effets négatifs significatifs sur les IQ
Michaelis et al. (2015)	Relation entre STHP et productivité de la main-d'œuvre à travers l'échange et la combinaison des connaissances	Jeunes entreprises	PE	Cambridge, Angleterre	Effets positifs et significatifs
Sourchi et Liao (2015)	Effets des STHP sur les employés et la performance organisationnelle par l'EO, participation, créativité, etc.	319 répondants sur 560 possibles	PME	Hubei, Chine	Effets positifs et significatifs
Van De Voorde et Beijer (2015)	Effets des STHP sur le bien-être et la performance des employés	1065 employés	PE	Tilburg, aux Pays-Bas	Perception positive de la contribution par l'organisation dans un STHP améliore le bien-être et la performance des employés
Stirpe et al. (2014)	Relation entre STHP et performance organisationnelle selon l'utilisation d'employés permanents vs occasionnels	229 répondants sur 570 disponibles	PME	Madrid, Espagne	Effets positifs lorsque l'entreprise utilise plus d'employés permanents que des employés dits sous-traitants
Allen et al. (2013)	Relation entre STHP et performance des PE par la participation et les taux d'abandon	270 répondants sur possibilité de 2250	PME	Babson Park, États-Unis	Impacts positifs
Chadwick et al. (2013)	Conditions aux limites internes et externes de la relation entre STHP et objectifs de production des PE	Petites entreprises de moins 100 employés	PME	New York, États-Unis	Effets positifs lorsque le choix du STHP est lié avec les caractéristiques de chaque PE
Gilman et Raby (2013)	Adoption et impact des STHP dans les PME sur différentes variables	Comparatif de 348 PME	PME	Kent, Angleterre	Augmente la réactivité, la capacité à faire face à l'incertitude, l'atteinte de niveaux de croissance supérieurs avec l'utilisation de pratiques formelles
Kroon et al. (2013)	Effets des STHP avec ensembles cohérents en tenant compte de la pauvreté des ressources et de la perspective de prise de décision stratégique	211 employés de 45 PE	PE	Tilburg, aux Pays-Bas	Effets positifs plus grands lorsque le nombre des pratiques utilisées dans un STHP est plus grand
Fabi et al. (2012)	Relations entre STHP et la ST, l'EO et l'IQ (en vérifiant l'effet additif des pratiques de 3 ensembles associés au STHP et l'effet de synergie entre ces ensembles)	659 répondants	PME	Québec, Canada	Liens significatifs entre les STHP et la ST, l'EO et l'IQ; effet de synergie attribuable aux ensembles de pratiques de GRH; intérêt pour l'adoption de STHP
Jiang et al. (2012)	Effets des 3 dimensions des systèmes de GRH sur les résultats organisationnels proximales et distales	120 échantillons / 31 463 entreprises	PME et GE	New Jersey, États-Unis	Effets positifs des STHP améliorant les compétences et la motivation sur la rétention et l'atteinte des objectifs opérationnels et financiers
Klaas et al. (2012)	Effets des STHP perçus par le dirigeant d'entreprise sur l'attraction, le roulement volontaire, les compétences, la motivation, la performance et l'absentéisme	1453 répondants	PME	Caroline du Sud, États-Unis	Évidence du potentiel des STHP dans les PE et importance de la connaissance de la GRH par les dirigeants dans la détermination de l'impact sur les employés
Teo et al. (2011)	Présence et contribution de la fonction GRH dans la performance de l'entreprise et des employés par l'adoption de systèmes de pratiques de GRH	104 répondants sur 1100 questionnaires	PME	Perth, Australie	Effets positifs démontrés sur le moral et la satisfaction au travail des employés améliorant ainsi la performance
Fabi et al. (2010)	Impacts de différentes catégories de pratiques de GRH sur la ST, l'EO et l'IQ	477 répondants	PME	Québec, Canada	Relation claire et positive sur la ST qui serait responsable de l'EO en agissant comme variable médiatrice entre les pratiques de GRH et l'EO, réduisant l'IQ significativement
Tsai (2010)	Pratiques utilisées et facteurs GRH influençant l'adoption de pratiques de GRH dans les PME vs les GE	12 PME et 12 GE	PME et GE	Londres, Angleterre	Des approches communes aux concurrents dans la mise en place d'ensembles de pratiques GRH favoriseraient l'attraction et la rétention des employés

### 2.3.8 Hypothèses de recherche

Fabi et al. (2012) ont démontré l'intérêt pour les PME à adopter le modèle des systèmes de travail haute performance (STHP). De plus, leurs résultats confirment l'existence d'une relation significative entre les PGRH, la ST, l'EO et l'IQ, tout comme Fabi et al. (2015) et Sourchi et Liao (2015). À partir de ces résultats, on peut donc supposer qu'une plus grande utilisation des meilleures pratiques apportera de plus grands effets significatifs. Ce qui mène à poser les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 1* – Plus une PME met en place des STHP, plus on observe de la ST chez les employés.

*Hypothèse 2* – Plus une PME met en place des STHP, plus on observe de l'EO chez les employés.

*Hypothèse 3* – Plus une PME met en place des STHP, moins on observe des IQ chez les employés.



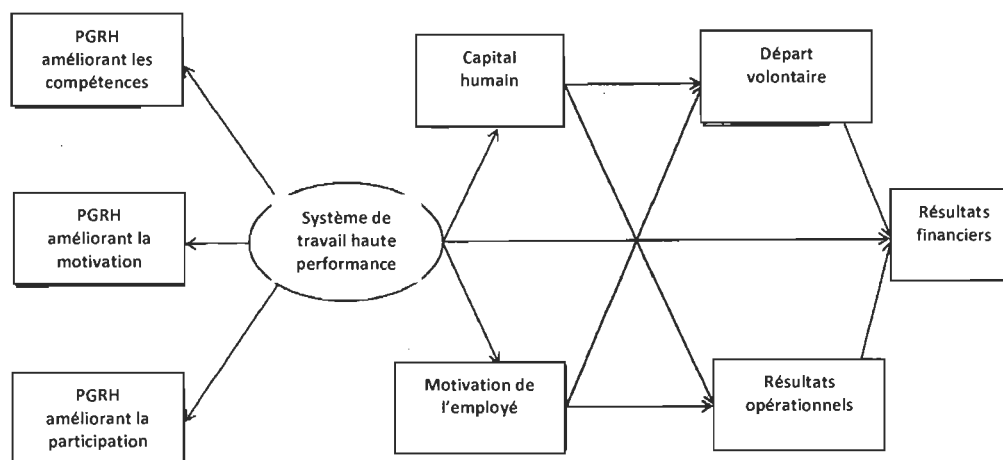
## 2.4 MODÈLE DE RECHERCHE

La présente étude cherche à vérifier si un système de travail haute performance (STHP) a des effets positifs sur la satisfaction au travail (ST) et sur l'engagement organisationnel (EO), et conséquemment, un impact négatif sur les intentions de quitter (IQ) l'entreprise.

L'élaboration du contexte théorique a permis de définir les différents concepts auxquels se sont référés les différents auteurs d'études empiriques récentes cités dans la présente étude. La Figure 6 présente un modèle théorique proposé par Jiang et al. (2012) qui démontre les effets d'un STHP sur les comportements des employés et les résultats organisationnels, et ce, en fonction des trois regroupements de PGRH. Ce modèle s'appuie sur le modèle AMO qui repose sur l'utilisation de PGRH améliorant les compétences, la motivation et la participation des employés.

Figure 6

Modèle théorique des effets des STHP sur les résultats organisationnels



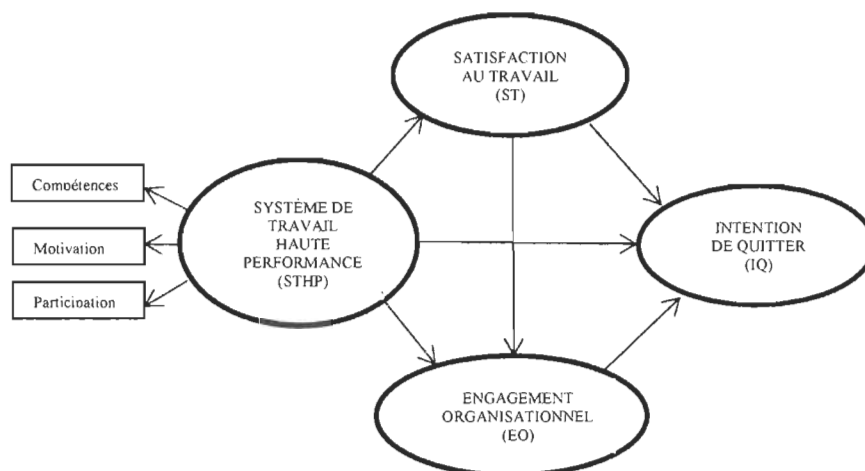
Source : Jiang et al. (2012) [traduction libre]

Maintenant, pour illustrer le modèle de recherche de la présente étude, le modèle de Fabi et al. (2012) a été retenu.

Fabi et al. (2012) ont conçu un modèle dans lequel les STHP contiennent les trois composantes importantes du modèle AMO, considéré comme un moteur de synergie (Boxall et Purcell, 2008), soit les compétences, la motivation et la participation. Le modèle de Fabi et al. (2012), en conformité avec le concept des STHP, suppose que les effets combinés des ensembles complémentaires de PGRH sur la ST, l'EO et l'IQ de l'entreprise se révéleraient supérieurs aux seuls effets additifs de ces mêmes ensembles (Delery, 1998; Macky et Boxall, 2007).

La Figure 7 illustre le modèle de recherche sous-jacent à cette étude. Ce modèle de base est conçu de manière à pouvoir tester l'effet combiné de différents ensembles de PGRH intégrés dans un STHP sur la ST, l'EO et l'IQ. Ce modèle présente aussi des relations directes présumées entre l'adoption de STHP et une augmentation de la ST, de l'EO et une diminution de l'IQ.

Figure 7  
Modèle de recherche



Fabi et al. (2012), p.12

### 2.4.1 Spécifications des variables

*Variable dépendante* : l'intention de quitter (IQ) l'entreprise est définie comme une intention de comportement (Fabi et al., 2012) et elle est étudiée en fonction de variables telles que la ST et l'EO.

*Variables modératrices* : la satisfaction au travail (ST) est définie comme étant un état émotionnel agréable résultant de l'évaluation de son travail comme accompli ou facilitant l'accomplissement des valeurs de son travail (Locke, 1969). Quant à l'engagement organisationnel (EO), il est défini comme un lien psychologique entre un employé et son employeur qui atténue le risque de départ volontaire de cet employé (Allen et Meyer, 1996).

*Variables indépendantes* : les systèmes de travail haute performance (STHP). Les ensembles de PGRH utilisées sont définis par le modèle AMO et regroupent des pratiques qui améliorent les compétences, la motivation et la participation des employés.

La ST, l'EO et l'IQ sont des variables dont le fondement repose sur des perceptions, des attitudes ou des intentions individuelles (Brannick, Chan, Conway, Lance, et Spector, 2010).

### 2.4.2 Objectif de la recherche

L'objectif de la présente recherche est de vérifier empiriquement des hypothèses consacrées aux effets des ensembles (*bundles*) de pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur les variables suivantes : la satisfaction au travail (ST), l'engagement organisationnel (EO) et l'intention de quitter (IQ) l'entreprise.

La prochaine section traite de la méthodologie de la recherche. On y verra, entre autres, une présentation du devis de recherche, une description de l'échantillon et des données, la collecte des données, les mesures et l'analyse des données.

## **CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE**

Dans le présent chapitre, les principaux aspects de la méthode utilisée seront décrits. Ainsi, le lecteur prendra connaissance du devis de recherche adopté pour l'atteinte de l'objectif de l'étude qui consiste à vérifier empiriquement dans quelle mesure une plus grande utilisation des STHP dans les PME est garante de meilleurs résultats sur la ST, l'EO et l'IQ. On y trouvera aussi l'échantillonnage utilisé, la description des instruments de mesure, le déroulement de la collecte des données, les considérations éthiques ainsi que les caractéristiques démographiques pour cette recherche.

### **3.1 DEVIS DE RECHERCHE**

Cette recherche s'inscrit dans un programme de recherche que dirige le professeur Bruno Fabi portant sur l'impact des PGRH sur la ST, l'EO et l'IQ des employés dans les PME. Ce programme de recherche a pour principal objectif d'identifier les meilleures PGRH susceptibles de retenir et de fidéliser les ressources humaines, et ce, en tenant compte des caractéristiques individuelles des employés au sein d'une entreprise.

L'objectif de la présente recherche descriptive corrélationnelle consiste à vérifier empiriquement dans quelle mesure une plus grande utilisation des STHP dans les PME provoque réellement des effets positifs sur la ST et l'EO et des effets négatifs sur les IQ de ses employés.

### 3.2 ÉCHANTILLON ET DONNÉES

La banque de données utilisée pour la réalisation de cette recherche appartient à l'équipe du professeur Bruno Fabi du Département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Elle constitue des données recueillies, depuis 2006, à partir d'un questionnaire conçu par l'équipe de M. Fabi qui a été administré directement auprès de 730 employés de différentes organisations canadiennes. Un taux de réponse de 100 % a été réalisé étant donné que plusieurs membres de l'équipe de recherche étaient sur place au moment où les employés ont rempli les questionnaires de sorte que toutes les questions embêtantes ont pu être clarifiées.

Parmi les répondants de l'échantillon global, 53 pour cent représentent des employés (gestionnaires, professionnels, techniciens, employés de bureau et employés de production) qui travaillent dans onze (11) organisations canadiennes des secteurs de la fabrication (4); des services (1) et du secteur de la santé et des services sociaux (6). En remerciements de leur participation, les organisations ont reçu un rapport personnalisé sur leur capacité à fidéliser des employés. Les 47 pour cent de répondants restants sont des étudiants, à temps plein et à temps partiel, actifs sur le marché du travail, inscrits dans divers programmes universitaires, qui ont accepté de remplir le questionnaire dans le cadre d'un cours de GRH.

La présente recherche se concentre principalement sur les effets des STHP sur la ST, l'EO et l'IQ des employés dans les PME. En considération de cet aspect, l'échantillon tiré de la banque de données globale correspond à un échantillon de 427 répondants provenant de PME employant moins de 250 employés. Ces PME ont été identifiées en fonction de leur niveau d'utilisation de PGRH et définies comme étant de niveau élevé, moyen ou bas selon qu'elles utilisent en grand ou en faible nombre les pratiques incluses dans les systèmes mis en place dans l'entreprise.

*Collecte de données.* Les données ont été recueillies auprès des répondants, tous volontaires, qui ont accepté de remplir un questionnaire administré par des membres de l'équipe de recherche, présents pour répondre aux interrogations des participants afin de dissiper toute ambiguïté que les questions pourraient amener. Dans certains cas, des répondants ont fait l'objet d'entrevues individuelles semi-dirigées ou ont pris part à des groupes de discussion afin de recueillir certaines données qualitatives qui n'auraient pu l'être autrement. Cependant, les données qualitatives de cette banque de données n'ont pas servi à la présente étude, seules les données quantitatives ont été utilisées.

*Considérations éthiques.* L'équipe de recherche a aussi fourni aux répondants des garanties d'anonymat et de confidentialité en n'identifiant pas les questionnaires et en indiquant que les résultats étaient présentés globalement.

### 3.3 MESURES DES VARIABLES

La présente section présente les variables qui ont été mesurées pour les besoins de la présente étude ainsi que les différences échelles utilisées pour chacune d'elles.

#### 3.3.1 Pratiques de gestion des ressources humaines

Tel qu'expliqué par Delery (1998, p. 300), les mesures des PGRH sont assez différentes des échelles qu'on utilise habituellement en psychologie industrielle ou organisationnelle et il arrive fréquemment que l'on utilise des index plutôt que des échelles. Plusieurs chercheurs ont déjà utilisé de tels index pour mesurer les PGRH (MacDuffie, 1995; Wright et al., 2005; Youndt et al., 1996). Cette même méthode a été retenue pour la présente étude.

Un total de 63 énoncés représentant différentes activités de GRH figurent dans le questionnaire utilisé. Ces énoncés sont regroupés sous les thèmes de: conciliation travail – vie personnelle (6 énoncés), leadership (8 énoncés), communication (4 énoncés), participation (3 énoncés), évaluation de la performance (8 énoncés), sélection (8 énoncés), accueil-intégration (2 énoncés), formation-développement (9 énoncés), rémunération (7 énoncés) et avantages sociaux (8 énoncés). À titre d'exemple, la pratique de leadership comporte des énoncés tels que: « Mon supérieur immédiat : 1) est facile d'approche 2) détermine les objectifs spécifiques que je dois atteindre 3) reconnaît les bonnes performances 4) est disposé à écouter mes problèmes 5) me traite avec respect 6) fait confiance à mon jugement, et ainsi de suite pour chacune des pratiques. Les énoncés portant sur le leadership, la communication, la participation, l'évaluation de la performance, la sélection, la formation-développement et la rémunération ont été adaptés du questionnaire de Geringer, Frayne, et Milliman (2002). Quant aux énoncés relatifs aux pratiques de conciliation travail – vie personnelle, accueil-intégration et avantages sociaux, ils ont été formulés suite à une recension exhaustive de la documentation académique.

Le regroupement des énoncés en grappes de pratiques s'est fait sur la base des résultats découlant d'une méta-analyse effectuée par Subramony (2009 : 746), lequel identifie trois grappes de PGRH. Une première grappe est liée aux compétences et regroupe des pratiques ayant trait notamment au recrutement, à la sélection et à la formation des employés. Une deuxième grappe (motivation) regroupe des pratiques ayant trait notamment à la reconnaissance, à l'évaluation de la performance, à la rémunération incitative et aux avantages sociaux. La troisième grappe (responsabilisation) regroupe des pratiques favorisant notamment la communication bidirectionnelle, la participation aux décisions et la conciliation travail – vie personnelle. Les répondants au questionnaire devaient indiquer, pour chacun des différents énoncés identifiant une pratique, si ceux-ci étaient applicables à leur situation (cette pratique s'applique à moi : oui ou non). Les réponses (oui = 1 ou non = 0) à chacun des énoncés des pratiques constituant une grappe ont été sommées de façon à obtenir un score global pour cette grappe. Tel que précisé plus loin, ces trois grappes de



pratiques ont été utilisées pour effectuer une analyse typologique permettant de classer les PME en différentes catégories ou clusters.

### **3.3.2 Satisfaction au travail**

La ST a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert en 6 points (1 = très faible satisfaction et 6 = très forte satisfaction) à partir de la version courte du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) de Weiss, Dawis, England, et Lofquist (1967). Cet instrument de mesure maintes fois validé comporte douze énoncés permettant de mesurer la satisfaction intrinsèque et six énoncés permettant de mesurer la satisfaction extrinsèque.

### **3.3.3 Engagement organisationnel**

L'EO a été mesuré à l'aide d'une version modifiée des échelles d'engagement affectif et d'engagement normatif de Meyer, Allen, et Smith (1993). L'engagement affectif et l'engagement normatif s'avèrent généralement de meilleurs indicateurs du taux de roulement des employés que l'engagement de continuité (Meyer, Stanley, Herscovitch, et Topolnytsky, 2002). Chacune des dimensions affective et normative a été mesurée par six énoncés pour lesquels les répondants devaient donner leur niveau d'accord sur une échelle de Likert en 6 points (1 = totalement en désaccord et 6 = totalement en accord).

### **3.3.4 Intention de quitter**

L'intention de quitter a été mesurée à l'aide de deux énoncés tirés du Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) de Cammann, Fichman, Jenkins, et Flesh (1969). Les deux énoncés ont été évalués avec une échelle de Likert en 6 points. Un premier énoncé se lisait : « À quelle fréquence vous arrive-t-il de songer à quitter votre emploi actuel? » tandis que le deuxième énoncé se lisait « Quelles sont les probabilités que vous recherchiez un nouvel emploi au cours de la prochaine année? »

### 3.3.5 Caractéristiques démographiques

Plusieurs variables démographiques ayant déjà été associées à la ST, l'EO ou l'IQ (Batt et Valcour, 2003; Deery et Iverson, 2005; Delery et al., 2000; Guest, 2002; Guthrie, 2000; Hult, 2005; Kuo et Chen, 2004; Mathieu et Hamel, 1989; Steel et Lounsbury, 2009), nous avons également vérifié dans quelle mesure ces variables sont associées aux différentes grappes de PGRH. Les variables démographiques analysées sont l'âge, le genre, l'ancienneté, le niveau de revenu, le niveau de scolarité, le secteur (public = 0/privé = 1), la catégorie d'emploi (col bleu=0/col blanc=1) et l'appartenance à un syndicat (non=0/oui=1).

## 3.4 ANALYSE DES DONNÉES

Les résultats obtenus de l'équipe du professeur Bruno Fabi ont été analysés pour les besoins de la présente étude.

Une analyse typologique (*cluster analysis*) a été utilisée pour obtenir la configuration des ensembles de PGRH constituant un système de GRH. Des tests ANOVA ont aussi été effectués afin d'évaluer si les différences entre les groupes d'employés de PME sont significatives. D'autres tests de mesure ont été utilisés, entre autres, un test pour calculer la différence entre les rangs, dont le résultat est représenté par un indice.

L'analyse des résultats amènera à déterminer si un ensemble de PGRH, aussi désigné comme un STHP, a des effets positifs sur les variables à l'étude, soit la ST, l'EO et des effets négatifs sur l'IQ l'entreprise. Et si tel est le cas, la poursuite de cette analyse devrait permettre de postuler sur les STHP qui démontrent les meilleurs impacts sur ces mêmes variables. La section qui suit présente les résultats de la présente étude.

## CHAPITRE 4 - RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de la présente recherche sur les effets des STHP sur différentes variables telles que la ST, l'EO et l'IQ. Les résultats ont été obtenus à partir d'une banque de données regroupant les réponses de 427 sujets œuvrant dans des PME québécoises employant moins de 250 employés.

### 4.1 ANALYSE TYPOLOGIQUE

Dans un premier temps, il est important de rappeler que les données obtenues proviennent de la banque de données de l'équipe du professeur Bruno Fabi. Ces données ont été soumises à une analyse typologique (*cluster*) afin de concevoir une configuration des systèmes de GRH selon trois ensembles de PGRH qui sont associées aux compétences (1), à la motivation (2) et à la participation (3).

Les résultats de cette analyse ont reconnu trois groupes d'employés de PME en fonction du niveau de développement des systèmes de GRH auxquels ils ont accès. Ces systèmes de GRH sont qualifiés comme étant des systèmes de travail, selon trois niveaux de développement, soit de haute performance, de moyenne performance ou de faible performance, et ce, en fonction du nombre de pratiques utilisées et la valeur de celles-ci.

## 4.2 CATÉGORISATION DES GROUPES DE PME

Le Tableau 4 présente la catégorisation des groupes d'employés de PME en fonction de l'intensité du recours à des STHP. Les résultats de l'analyse effectuée auprès de 427 employés de PME révèlent au Tableau 4 que le premier groupe de PME, employant 164 personnes, utilise des STHP. Le deuxième groupe de PME, employant 175 personnes, a recours à des systèmes de travail de moyenne performance, alors que le troisième et dernier groupe de PME, employant 88 personnes, n'utilise que des systèmes de travail de faible performance.

Tableau 4  
Catégorisation des groupes d'employés de PME en fonction de l'intensité du recours à des STHP

<b>PME — Échantillon (n = 427)</b>		
Groupe 1	Haute performance	N = 164
Groupe 2	Moyenne performance	N = 175
Groupe 3	Faible performance	N = 88

## 4.3 CONFIGURATION DES SYSTÈMES DE GRH

Le Tableau 5 présente les configurations des systèmes de GRH résultant de l'analyse typologique (*cluster analysis*). Ainsi, ces résultats indiquent que le premier groupe de PME (n=164) développe plus de PGRH qui sont aussi plus sophistiquées que celles utilisées dans les deux autres groupes. Aussi, plus les résultats (les chiffres) sont élevés, qualifiés de haute performance, cela signifie que ce groupe de PME a développé plusieurs PGRH, et ce, dans les trois ensembles qui constituent un STHP. Le résultat de

14.9 sous STHP (n=164) à la dimension « compétences » représente l'addition du nombre de pratiques utilisées dans les PME pour cet ensemble de pratiques. De plus, on observe l'homogénéité des moyennes obtenues à l'intérieur de chaque groupe pour chacun des attributs. On constate que ces moyennes se distinguent nettement entre les groupes. Ensuite, les résultats à une analyse de variance (ANOVA à un facteur), qui évaluent les différences qui existent entre les groupes, confirment le caractère distinctif des groupes par rapport à chacun des attributs. L'analyse de variance a ensuite été répétée en y ajoutant le secteur d'activité et la catégorie d'emploi, de façon à contrôler d'éventuels effets attribuables à ces variables. Globalement, les résultats des tests ANOVA révèlent ici des différences très significatives entre les groupes. Enfin, l'indice à l'intérieur des rangs indique, quant à lui, les différences significatives ( $p < 0.05$ ) obtenues à la suite d'un test (*post hoc*) de comparaison par paires T2 de Tamhane. Dans le cas présent, la différence entre les trois groupes de PME est clairement significative.

Tableau 5

Configurations des systèmes de GRH résultant de l'analyse typologique (n = 427)

<i>Configuration des systèmes de travail</i>	<i>Haute performance (n = 164) moyenne</i>	<i>Moyenne performance (n = 175) moyenne</i>	<i>Faible performance (n = 88) moyenne</i>	ANOVA F	ANOVA F avec covariables <sup>a</sup>
<b>Ensembles de PGRH</b>					
Compétences	14.9 <sub>1</sub>	11.3 <sub>2</sub>	7.7 <sub>3</sub>	144***	145***
Motivation	22.0 <sub>1</sub>	15.5 <sub>2</sub>	9.2 <sub>3</sub>	355***	345***
Participation	7.4 <sub>1</sub>	5.1 <sub>2</sub>	2.8 <sub>3</sub>	135***	147***

<sup>a</sup>Secteurs (manufacturier vs services), catégories d'emploi (col blanc vs col bleu) \*\*\*:  $p < 0.001$

*Note.* À l'intérieur des rangs, différentes annotations indiquent les différences significatives ( $p < 0,05$ ) obtenues à la suite d'un test (*post hoc*) de comparaison par paires T2 de Tamhane.

#### 4.4 PERFORMANCE DES SYSTÈMES DE GRH

Le Tableau 6 présente la répartition de la ST, l'EO et l'IQ en fonction de la configuration des systèmes de GRH. Les données figurant au Tableau 6 permettent ainsi d'établir la performance des ressources humaines obtenue dans les PME relative à une forte ou une faible utilisation des ensembles de PGRH. Les résultats démontrent qu'un fort recours aux différents ensembles de PGRH dans les PME favorise de meilleurs résultats en matière de ST, tant pour la satisfaction intrinsèque que pour la satisfaction extrinsèque. Quant à l'EO (affectif et normatif), il se révèle plus élevé et on observe aussi une plus faible IQ. Les PME ont donc avantage à investir dans les systèmes de GRH pour augmenter la ST et l'EO afin d'atteindre les différents objectifs organisationnels qu'elles se sont fixés.

Les résultats présentés au Tableau 6 démontrent que les employés ayant accès à un STHP élaboré, c'est-à-dire très développés en matière de quantité et de qualité des PGRH, en l'occurrence le groupe haute performance (n=164) (qui est plus fort sur les trois dimensions), ont des employés avec une satisfaction intrinsèque plus élevée que celle des employés des deux autres groupes de PME ayant des systèmes de travail de moyenne et faible performance. Tandis que la satisfaction extrinsèque se révèle plus élevée dans ces deux groupes (moyenne et faible performance), et ce, tout en observant une différence significative entre les groupes. Ces résultats ont démontré des effets positifs et significatifs sur la satisfaction chez les employés lorsqu'une PME utilise des systèmes de GRH sophistiqués, confirmant l'hypothèse 1.

En ce qui concerne la dimension de l'EO, il s'avère plus élevé sur les plans affectif et normatif dans les groupes d'employés de PME ayant accès à un système de GRH utilisant des ensembles haute performance. Ainsi, plus une PME met en place des

systèmes de GRH sophistiqués, plus on observe de l'engagement de la part des employés envers l'organisation, l'hypothèse 2 est soutenue.

Quant à l'intention de quitter, elle s'est révélée être plus faible dans les groupes d'entreprise qui développent des STHP plus élaborés, plus sophistiqués, contrairement aux intentions de quitter qui s'avèrent plus élevées dans les groupes d'entreprises où les STHP sont moins développés. L'hypothèse 3, voulant que plus une PME met en place des systèmes de GRH sophistiqués, moins les employés auront l'intention de quitter l'organisation, est aussi confirmée.

Ainsi, en résumé, les résultats au Tableau 6 révèlent que les PME qui mettent en place des systèmes de travail très développés ont des employés beaucoup plus satisfaits, que leur engagement envers l'entreprise est plus grand et que leur intention de quitter est beaucoup moins fréquente et moins probable.

Tableau 6

Répartition de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel et de l'intention de quitter selon la configuration des systèmes de GRH

<i>Configuration des systèmes de travail</i>	<i>Haute performance</i> (n = 164) moyenne	<i>Moyenne performance</i> (n = 175) moyenne	<i>Faible performance</i> (n = 88) moyenne	ANOVA F	ANOVA F avec covariables <sup>a</sup>
<b>Performance des systèmes de GRH</b>					
<b>Satisfaction au travail</b>					
Satisfaction intrinsèque	4.7 <sub>1</sub>	4.3 <sub>2</sub>	3.7 <sub>3</sub>	45***	40***
Satisfaction extrinsèque	4.4 <sub>1</sub>	3.7 <sub>2</sub>	2.7 <sub>3</sub>	130***	121***
<b>Engagement organisationnel</b>					
Engagement affectif	4.3 <sub>1</sub>	3.7 <sub>2</sub>	2.8 <sub>3</sub>	42***	39***
Engagement normatif	3.6 <sub>1</sub>	3.1 <sub>2</sub>	2.4 <sub>3</sub>	27***	24***
<b>Intention de quitter</b>					
Fréquence	2.5 <sub>1</sub>	3.0 <sub>2</sub>	3.9 <sub>3</sub>	27***	26***
Probabilité	2.7 <sub>1</sub>	3.0 <sub>1</sub>	4.0 <sub>2</sub>	15***	17***

<sup>a</sup>Secteur (manufacturier vs services), catégories d'emploi (col blanc vs col bleu) \*\*\*:  $p < 0.001$   
*Note.* À l'intérieur des rangs, différentes annotations indiquent les différences significatives ( $p < 0,05$ ) obtenues à la suite d'un test (post hoc) de comparaison par paires T2 de Tamhane.

#### 4.5 VARIABLES CONTEXTUELLES DES SYSTÈMES DE GRH

Aux fins de la présente étude, une répartition des variables contextuelles, telles que la taille et le secteur des organisations à l'étude ainsi que les variables reliées aux employés, telles que l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, les salaires, l'ancienneté, la syndicalisation et la catégorie d'emploi (cols bleus ou cols blancs), a été effectuée dans les trois groupes d'employés de PME, et ce, toujours en fonction de la configuration des systèmes de travail performants établie au Tableau 5. Le Tableau 7 présente la répartition des variables contextuelles selon la configuration des systèmes de GRH.



En ce qui concerne les variables reliées aux organisations, les résultats révèlent qu'il n'existe pas de différence significative entre les groupes d'employés de PME observés concernant la taille des entreprises. La moyenne se situant entre 114 et 121 employés. Le secteur d'activité ne démontre pas non plus de différence significative entre les groupes.

Quant aux variables reliées aux employés, les résultats indiquent qu'il n'existe pas de différence significative entre les employés des groupes d'entreprises observées en ce qui concerne l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, les salaires et l'ancienneté. Par contre, les résultats démontrent une différence significative selon que les entreprises soient syndiquées ou non. Tandis que pour la catégorie d'emploi, les résultats ne démontrent pas de différence significative que les employés soient cols bleus ou cols blancs. Ainsi, plus les valeurs se rapprochent de zéro (0) alors cela signifie que les entreprises sont plutôt non-syndiquées et plus les valeurs se rapprochent de un (1), alors cela indique qu'elles sont plutôt syndiquées.

Le Tableau 7 présente des résultats qui indiquent, en contexte de PME, que les employés ayant accès à des STHP sont plutôt non-syndiqués (0.24) et que leur catégorie d'emploi est cols bleus (0.30) plutôt que cols blancs. À contrario, on observe que les employés ayant accès à peu de STHP, toujours en contexte PME, sont davantage syndiqués et comprennent davantage de cols bleus (0.11).

Enfin, les résultats, concernant les variables de contrôle présentées au Tableau 7, indiquent que seulement deux variables présentent une différence significative entre les groupes d'employés de PME. Tout d'abord, on constate une différence significative entre les groupes 1 (haute performance) et 3 (faible performance), aucune différence significative entre les groupes 1 (haute performance) et 2 (moyenne performance), et entre les groupes 2 et 3 quant au niveau de la

syndicalisation dans les groupes. Ensuite, on constate une différence significative des groupes 1 (haute performance) et 2 (moyenne performance) avec le groupe 3 (faible performance) où les systèmes de GRH sont moins développés, mais aucune différence significative entre les groupes 1 et 2 concernant les employés cols bleus et cols blancs.

Tableau 7

Répartition des variables contextuelles selon la configuration des systèmes de GRH

<i>Configuration des systèmes de travail</i>	<i>Haute performance (n = 164) moyenne</i>	<i>Moyenne performance (n = 175) moyenne</i>	<i>Faible performance (n = 88) moyenne</i>	<i>ANOVA F</i>	<i>ANOVA F avec covariables<sup>a</sup></i>
<b>Variables contextuelles</b>					
<b>Organisation</b>					
Taille (nombre d'employés)	114	121	118	0.3	0.1
Secteur (0: service, 1: manufacturier)	0.53	0.59	0.57	0.6	—
<b>Employés</b>					
Âge (années)	32	33	33	0.3	0.6
Genre (0: féminin, 1: masculin)	0.62	0.66	0.59	0.7	0.5
Scolarité <sup>b</sup>	4.3	4.2	4.2	0.0	0.6
Salaire <sup>c</sup>	3.4	3.5	3.4	0.1	0.9
Ancienneté (années)	4.4	4.4	4.3	0.1	0.0
Syndicalisation (0: non, 1: oui)	0.24 <sub>1</sub>	0.32 <sub>1,2</sub>	0.44 <sub>2</sub>	5.4**	2.0
Catégorie d'emploi (0: col bleu, 1: col blanc)	0.30 <sub>1</sub>	0.25 <sub>1</sub>	0.11 <sub>2</sub>	5.9**	—

<sup>a</sup>Secteur (manufacturier vs services), catégorie d'emploi (col blanc vs col bleu)

<sup>b</sup>Secondaire non terminé = 1, secondaire = 2, ..., maîtrise = 6, doctorat = 7

<sup>c</sup>Moins de 20 000 \$ = 1, 20 000 à 29 999 \$ = 2, ..., 80 000 à 89 999 \$ = 8, plus de 90 000 \$ = 9

\*\* : p < 0.01    \*\*\* : p < 0.001

*Note.* À l'intérieur des rangs, différentes annotations indiquent les différences significatives (p < 0,05) obtenues à la suite d'un test (post hoc) de comparaison par paires T2 de Tambane.

Pour résumer les résultats de la présente étude, le constat suivant est établi. Après avoir classé les employés de PME en fonction du type de système de GRH auquel ils ont accès, les résultats révèlent que les entreprises qui développent des systèmes de travail plus sophistiqués, ceux référant au groupe 1, ont des employés plus satisfaits, plus engagés et dont les intentions de quitter sont plus faibles que ceux que l'on retrouve dans les groupes 2 et 3 de PME.

## CHAPITRE 5 - DISCUSSION

Ce dernier chapitre présente l'interprétation des résultats obtenus et décrits au chapitre précédent. Les limites rencontrées lors de l'exécution du travail de recherche seront aussi énoncées, ainsi qu'une mention concernant une possible contribution de la présente recherche au développement de la recherche sur la GRH dans les PME.

Rappelons l'objectif général de l'étude qui est d'enrichir la recherche sur la problématique de la rétention et de la fidélisation des ressources humaines dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre. Et, plus spécifiquement, l'objectif principal consiste à vérifier empiriquement les effets d'un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur la satisfaction au travail (ST), l'engagement organisationnel (OE) et les intentions de quitter (IQ).

### 5.1 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Pour commencer, rappelons que les résultats obtenus ont été rendus disponibles par l'équipe de recherche du professeur Bruno Fabi et utilisés pour les besoins de la présente étude. L'échantillon tiré de la banque de données globale correspond à 427 répondants provenant de PME uniquement.

Il est maintenant possible de répondre à la question « Est-ce qu'un ensemble de PGRH (ou STHP) a des effets positifs sur la ST et sur l'EO, et conséquemment, ses effets ont-ils un impact négatif sur l'IQ l'entreprise? », en postulant qu'un STHP a non seulement des effets positifs, mais très significatifs sur ces variables. De plus, à la lumière des résultats obtenus, il est aussi possible de constater que les STHP qui ont démontré les meilleurs résultats en matière d'effets positifs et significatifs sur la ST et

l'EO et négatifs et significatifs sur l'IQ des employés dans les PME sont ceux dont la configuration est très développée en PGRH, c'est-à-dire qu'ils sont plus forts sur les trois dimensions (amélioration des compétences, de la motivation et de la participation).

Défini comme étant un ensemble de PGRH distinctes, mais liées entre elles, l'utilisation d'un STHP permet à une entreprise de sélectionner, développer, fidéliser et motiver ses employés (Menezes et Wood, 2006; Way, 2002). Les STHP sont conçus pour maximiser la contribution des ressources humaines aux résultats opérationnels par l'amélioration des compétences, la motivation et la participation (Huselid, 1995). Il a été démontré qu'ils encouragent l'engagement des employés et augmentent la satisfaction au travail (Eisenberger et al., 1997) et qu'ils diminuent la pression liée à l'emploi ainsi que l'autosuffisance de la GSRH (Sourchi et Liao, 2015). De plus, il a aussi été démontré, dans la plupart des études réalisées sur le sujet, que ces STHP sont décrits comme étant un modèle qui révèle des effets plus efficaces sur certaines variables et qu'ils auraient une influence plus grande sur les résultats organisationnels et les comportements des employés, et leurs effets seraient généralement considérés comme étant supérieurs aux meilleures pratiques individuelles (Combs et al., 2006).

Tout d'abord, les résultats d'une analyse typologique (*cluster analysis*) classifient les 427 répondants en trois groupes d'employés de PME en fonction du niveau de développement des pratiques en qualité et en nombre constituant un système qualifié de haute, de moyenne ou de faible performance. Le constat est que 164 employés de PME ont accès à un STHP qui est constitué de plus de pratiques dans les trois ensembles, c'est-à-dire celui améliorant les compétences, la motivation et la participation, ce positionnant du coup dans le groupe qui développe des systèmes qualifiés de haute performance. La majorité (n=175) des employés de PME qui ont accès à un STHP se situe dans le groupe qui développe des systèmes ayant des pratiques dans les trois ensembles, mais avec moins de pratiques qui sont un peu moins sophistiquées que celles retrouvées dans le groupe « haute performance ». Ce groupe est qualifié de

moyenne performance. Enfin, les 88 derniers employés de PME ayant accès à un STHP faisant partie du groupe des systèmes qualifiés de faible performance utiliseraient peu ou pas de PGRH et celles-ci seraient de moindres qualités, sauf exception.

De plus, les résultats ont démontré que lorsque les PME donnent à leurs employés accès à un STHP, on relève un niveau de satisfaction intrinsèque très élevé, un engagement sur les plans affectif et normatif aussi plus élevé ainsi qu'une intention de quitter plus faible que dans les groupes utilisant des systèmes qualifiés de moyenne et de faible performance. Force est de constater que l'utilisation plus intensive des PGRH motive les employés de sorte qu'ils en retirent beaucoup de satisfaction encourageant l'engagement et la fidélisation envers l'organisation, confirmant du coup les trois hypothèses.

Quant aux résultats des principales études récentes recensées dans la présente étude, ils révèlent que l'utilisation des STHP dans les PME est bénéfique, et ce, de manière significative (Allen et al., 2013; Chadwick et al., 2013; Michaelis et al., 2015). D'autres études révèlent que les STHP ont une relation positive sur l'EO des employés et une relation positive et significative avec la ST (Sourchi et Liao, 2015). L'existence de liens significatifs entre les PGRH, la ST, l'EO et l'IQ ont été trouvés (Fabi et al., 2010; Fabi et al., 2012). Ainsi, Fabi et al. (2015), Fabi et al. (2012) et Fabi et al. (2010) ont démontré que la satisfaction s'avère significativement élevée, l'engagement affectif et normatif plus fort et l'intention de quitter plus faible dans les PME qui possèdent des STHP à un niveau très développé. Michaelis et al. (2015) font ressortir les bénéfices retirés de l'utilisation des STHP pour augmenter la productivité de leur main-d'œuvre et améliorer l'échange et la combinaison de connaissance entre les employés, et ce, en postulant que les organisations de toutes tailles, même les petites auraient avantages à utiliser des systèmes de GRH. Sourchi et Liao (2015) rapportent des effets positifs et significatifs des STHP sur l'engagement des employés, sur leur attitude et sur le développement d'un comportement proactif, ainsi que sur la ST. Van De Voorde et

Beijer (2015) démontrent les effets positifs des STHP sur l'amélioration du bien-être et de la performance des employés. Après avoir développé un modèle théorique qui décrit les composantes d'un système de GRH basé sur l'engagement, Allen et al. (2013) révèlent que son utilisation exerce un impact positif sur la performance des petites entreprises, et ce, grâce à une participation accrue et un taux de démission faible. Chadwick et al. (2013) postulent que l'utilisation des STHP dans les petites entreprises aurait des effets positifs leur permettant de développer un avantage concurrentiel, mais seulement dans la mesure où elles emploient un système de GRH qui leur est propre et en lien avec leur réalité, leurs limites. Conséquemment à ce qui précède, Chadwick et al. (2013) affirment que l'utilisation des STHP peut s'avérer comme étant des mécanismes de contrôle nuisibles à la productivité des petites entreprises qui évoluent dans des environnements instables et imprévisibles, et ce, en raison du grand nombre de caractéristiques de ce type d'organisation (Burns et Stalker, 1961). Dans leur étude comparative, Gilman et Raby (2013) font également ressortir les impacts positifs des STHP sur la performance dans les PME. Jiang et al. (2012) démontrent que les entreprises qui désirent retenir les employés performants et réaliser leurs objectifs financiers ont intérêt à mettre en place des systèmes de PGRH qui améliorent les compétences et la motivation des employés. Klaas et al. (2012) mettent en évidence le potentiel des STHP dans les PME et l'importance de la connaissance des ressources humaines par ses dirigeants dans la détermination de l'impact des PGRH sur les employés. Tsai (2010) a constaté que pour recruter des employés qualifiés, les entreprises doivent adopter des politiques et des PGRH tout comme le font les concurrents, et ce, dans le but d'attirer et de retenir ces employés. Enfin, il existe une relation positive entre les STHP et les résultats individuels et de l'entreprise (Collins et Smith, 2006; Lepak et al., 2006), tout en améliorant la productivité et amenant une diminution du roulement volontaire par leurs impacts sur les comportements des employés (Sun et al., 2007).

Bien que les variables indépendantes à l'étude puissent varier d'une étude à l'autre, la tendance voulant que les ensembles de PGRH (ou STHP) aient des effets positifs et significatifs sur ces variables se confirme.

L'importance de la fidélisation des employés hautement qualifiés comme enjeu stratégique (Fabi et al., 2010) ayant été rapporté comme source indéniable d'un avantage concurrentiel pour les entreprises (Coff, 1997; Fabi et al., 2012; Oladapo et Onyeaso, 2013; Way, 2002), l'usage de PGRH efficaces et cohérentes ayant été révélé comme un bon moyen pour motiver (Becker et Huselid, 1998; Wright et al., 2001), la pertinence de poursuivre la recherche dans la GSRH afin de vérifier l'efficacité des STHP dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Delery, 1998) demeure. Voilà quelques éléments importants rapportés dans les études empiriques récentes qui justifient la pertinence de la poursuite d'études sur la GSRH.

## 5.2 LIMITES ET CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE

*Limites de la recherche.* Il existe toujours des limites en lien avec la nature et la taille des échantillons. Comme l'échantillon de la présente étude tient compte des données recueillies auprès de seulement onze organisations canadiennes, il serait intéressant de reproduire ce genre d'étude sur un échantillon comprenant beaucoup plus d'organisation. Cela permettrait de vérifier les effets des STHP dans les PME à travers différents contextes organisationnels. Ceci pourrait ajouter un apport important à l'état des connaissances sur le sujet et permettre davantage aux entreprises canadiennes de mieux fidéliser leur main-d'œuvre hautement qualifiée, et ce, dans le but de demeurer compétitives.

*Contributions.* La présente étude, « Les impacts de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter des employés dans les PME », contribue, un tant soit peu, à l'avancement de la recherche en ajoutant une validation de plus aux études existantes en venant confirmer, à l'aide des résultats obtenus dans cette étude, la tendance des effets positifs et significatifs des ensembles (*bundles*) de pratiques de gestion des ressources humaines sur certaines variables, telles : la satisfaction au travail (ST), l'engagement organisationnel (OE) et sur les intentions de quitter (IQ).



## CONCLUSION

Cette recherche, qui se voulait une analyse descriptive corrélationnelle, avait pour principal objectif de vérifier empiriquement des hypothèses consacrées aux effets des ensembles (*bundles*) de PGRH sur la ST, l'EO et l'IQ.

Ainsi, dans un contexte où les ressources humaines qualifiées et compétentes sont de plus en plus rares et exigeantes, les PME n'ont d'autres choix que d'avoir recours à de meilleures stratégies pour contrer l'exode des meilleurs employés vers les concurrents et pour attirer les meilleurs talents. Les PME doivent utiliser tous les moyens disponibles en matière de GSRH qui leur sont accessibles. Cela ne se fait pas sans difficulté puisqu'elles doivent tenir compte de leurs ressources financières, matérielles et humaines disponibles et qui sont pour plusieurs très souvent limitées. La mise en place de plusieurs PGRH regroupées dans un ensemble appelé STHP se révèle être un très bon outil de gestion permettant d'améliorer la fidélisation de la main-d'œuvre dans les PME. Plusieurs chercheurs parmi les études empiriques recensées dans la présente étude se réfèrent au modèle AMO. Développé par Appelbaum et al. (2000), ce modèle regroupe des PGRH dans trois ensembles, dont un améliore les compétences, un autre la motivation et le dernier la participation. Dans l'ensemble de PGRH qui améliore les compétences, on retrouve notamment le recrutement, la sélection et la formation des employés. Quant aux PGRH regroupées pour l'amélioration de la motivation, on retrouve, entre autres, la reconnaissance, l'évaluation de la performance, la rémunération incitative et les avantages sociaux. Enfin, pour le regroupement de PGRH améliorant la participation, on retrouve des pratiques favorisant notamment la communication bidirectionnelle, la participation aux décisions et la conciliation travail-vie personnelle.

Ainsi, les principaux résultats de la présente étude ont révélé que les employés sont plus satisfaits, plus engagés et plus fidèles à l'organisation qui les engage lorsque

celle-ci développe des systèmes de travail plus sophistiqués que ceux qui travaillent dans les PME qui développent des systèmes moins sophistiqués.

Parmi les bénéfices recensés dans la littérature récente sur l'utilisation des STHP dans les PME, rappelons que les effets sont significatifs, et ce, sur plusieurs variables, venant du coup confirmer l'objectif principal de la présente étude voulant que l'utilisation des ensembles de PGRH dans les PME provoque des effets significatifs sur les variables à l'étude. Les résultats sont éloquents validant la tendance voulant que les STHP aient des effets positifs et significatifs sur la ST et l'EO, ainsi que des effets négatifs et significatifs sur l'IQ l'entreprise.

## RÉFÉRENCES

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. doi:10.1016/0030-5073(69)90004-X
- Allen, M. R., Ericksen, J., & Collins, C. J. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043
- Amba-Rao, S. C., & Pendse, D. (1985). Human Resource Compensation and Maintenance Practices. *American Journal of Small Business*, 10(2), 19-29.
- Andrews, A. O., & Welbourne, T. M. (2000). The People/Performance Balance in IPO firms: The Effect of the Chief Executive Officer's Financial Orientation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1), 93.
- Andrick, J. (1998). Providing modern information services for small and medium-sized enterprises (SMEs). *World Patent Information*, 20(2), 107-110. doi:10.1016/S0172-2190(98)00026-X
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advance : why High-Performance Work System pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., & Coates, D. (1996). It's a small world: managing human resources in small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82-100.
- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999. doi:10.1080/09585190500314706
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. doi:10.1002/hrm.20004
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(no 1), 99-120.
- Baron, James N., Hannan, Michael T., & Burton, M. D. (2001). Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High- Tech Firms. *American Journal of Sociology*, 106(4), 960-1012. doi:10.1086/320296
- Barrett, R. (1999). Industrial relations in small firms: The case of the Australian information industry. *Employee Relations*, 21(3), 311-325. doi:10.1108/01425459910273152

- Barrett, R., & Claydon, T. (2010). Des propositions pour expliquer le paradoxe de la satisfaction au travail en petite entreprise. *Management & Avenir*, 39(9), 176-187. doi:10.3917/mav.039.0176
- Bartram, T. (2005). Small firms, big ideas: The adoption of human resource management in Australian small firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 137-154. doi:10.1177/1038411105050311
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Batt, R. (2000). Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 540-561. doi:10.1080/095851900339756
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services : Human Resource Practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management journal*, 45(3), 587-597. doi:10.2307/3069383
- Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover : Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of management journal*, 54(4), 695-717. doi:10.5465/AMJ.2011.64869448
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220. doi:10.1111/1468-232X.00287
- Beaver, G. (2007). The strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*, 28(1), 11-17. doi:10.1108/02756660710723161
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. Paper presented at the Research in personnel and human resource management.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40. doi:10.1086/222820
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New-York: John Wiley & Sons.
- Bluedorn, A. C. (1982). The theories of turnover: Causes, effects, and meaning. *Research in the Sociology of Organizations*, 1(1), 75-128.
- Booto Ekionea, J.-P., Filion, G., Bernard, P., & Plaisent, M. (2010). Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources. *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), 247-271. doi:10.7202/1006096ar
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x
- Bowen, D. E., Galang, C., & Pillai, R. (2002). The role of human resource management: an exploratory study of cross-country variance. *Human Resource Management*, 41(1), 103-122. doi:10.1002/hrm.10022

- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23. doi:10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brannick, M. T., Chan, D., Conway, J. M., Lance, C. E., & Spector, P. E. (2010). What Is Method Variance and How Can We Cope With It? A Panel Discussion. *Organizational Research Methods*. doi:10.1177/1094428109360993
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9): Sage.
- Broschak, J. P., & Alison, D.-B. (2006). Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 371-393. doi:10.2307/20159769
- Bryson, A., Forth, J., & Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3), 451-491. doi:10.1111/j.0036-9292.2005.00352.x
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London : Tavistock.
- Cabrera, Á., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264. doi:10.1080/09585190500404614
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Flesh, J. R. (1969). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. *Assessing organizational change*.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "High-performance" Work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2004). External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 148-182. doi:10.1111/j.0019-8676.2004.00322.x
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323. doi:10.1016/j.hrmr.2004.06.001
- Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources : The financial impact of behavior in organizations*.
- Cascio, W. F. (2000). *Costing Human Resources* (2e ed. ed.). Boston: Kent Publishing Company.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692. doi:10.1108/00483480210445962
- Chadwick, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101. doi:10.1016/j.hrmr.2009.06.001

- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages. *Organization Science*, 20(1), 253-272.
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G., & Thacker, J. W. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311.
- Chandler, G. N., & McEvoy, G. M. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1), 43.
- Chang, P.-C., & Chen, S.-J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883-901. doi:10.1080/09585192.2011.555130
- Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 18(1), 43.
- Chiu, R. K., & Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 24(3), 284-298. doi:10.1108/01437720310479741
- Chuang, C.-H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic HRM in service context : Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x
- Coff, R. W. (1997, 04//). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory, Editorial. *Academy of management review*, pp. 374-402.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of Human Resource Practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560. doi:10.5465/AMJ.2006.21794671
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Corning, P. A. (1995). Synergy and Self-organization in the Evolution of Complex Systems. *Systems Research*, 12(2), 89-121.
- Corning, P. A. (1998). "The synergism hypothesis": On the concept of synergy and its role in the evolution of complex systems. *Journal of Social and Evolutionary Systems*, 21(2), 133-172. doi:10.1016/S1061-7361(00)80003-X
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). Job satisfaction: How People Feel About Their Jobs, and How It Affects Their Performance. *Human Resource Management*, 9, 20.

- Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective. *Academy of management review*, 4(2), 225-235. doi:10.5465/AMR.1979.4289021
- Dandridge, T. C. (1979). Children are not "Little grown-UPS": Small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, 17(2), 53-57.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of management journal*, 48(1), 135-145. doi:10.5465/AMJ.2005.15993158
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248. doi: 10.1016/j.aos.2004.05.006
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P., & George, E. (2003). Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees. *Academy of management journal*, 46(4), 475-485. doi:10.2307/30040639
- De Grip, A., & Sieben, I. (2009). The effectiveness of more advanced human resource systems in small firms. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1914-1928. doi:10.1080/09585190903142373
- de Kok, J., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291. doi:10.1023/a:1012238224409
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. doi:10.1037/0021-9010.74.4.580
- Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2005). Labor-Management Cooperation: Antecedents and impact on organizational performance. *ILR Review*, 58(4), 588-609.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins, J. G. D., & Ganster, M. L. (2000). Unionization, Compensation, and Voice Effects on Quits and Retention. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39(4), 625-645. doi:10.1111/0019-8676.00186
- Denton, K. (2006). High performance work systems: the sum really is greater than its parts. *Measuring Business Excellence*, 10(4), 4-7. doi:10.1108/13683040610719236
- Depeyre, C. (2005). Retour sur la théorie des ressources. *Le Libellio d'AEGIS*, 941, 9-14.
- Deshopande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456. doi:10.5465/AMR.2001.4845830

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:10.2307/2095101
- Duberley, J. P., & Walley, P. (1995). Assessing the adoption of HRM by small and medium-sized manufacturing organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 6(4), 891-909.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2006). *Workforce crisis : how to beat the coming shortage of skills and talent* (M. H. B. S. P. Boston Ed.).
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Edwards, P., Ram, M., Gupta, S. S., & Tsai, C.-j. (2006). The Structuring of Working Relationships in Small Firms: Towards a Formal Framework. *Organization*, 13(5), 701-724.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. doi:10.1037/0021-9010.82.5.812
- Emploi-Québec. (2014). Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec - perspectives à moyen (2013-2017) et à long terme (2013-2022). *Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale*, 29.
- Erickson, T. J., Morison, R., & Dychtwald, K. (2006). *Workforce crisis how to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston, Mass.: Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775. doi:10.1177/0149206305279370
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, & Raymond, L. (2010). Analyse structurelle des composantes du processus de fidélisation des employés. ASAC (Communication présentée au Xe Congrès de ASAC, Régina, Saskatchewan).
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2012). Impact des systèmes de travail haute performance sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. *ACFAS*.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. doi:10.1108/IJM-01-2014-0005
- Faems, D., Sels, L., De Winne, S., & Maes, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 676-700. doi:10.1080/09585190500082790
- Fortin, P.-A. (1992). *Devenez entrepreneur: pour un Québec plus entrepreneurial*: Presses Université Laval.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.



- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315-350. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x
- George, E. (2003). External Solutions and Internal Problems: The Effects of Employment Externalization on Internal Workers' Attitudes. *Organization Science*, 14(4), 386-402. doi:10.1287/orsc.14.4.386.17488
- Gerhart, B. (2005). Human Resources and Business Performance : Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. *Management Review*, 16(2), 174-185.
- Gerhart, B. (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems. In C. O. T. A. Judge (Ed.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 317-348). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). In search of "best practices" in international human resource management: research design and methodology. *Human Resource Management*, 41(1), 5-30. doi:10.1002/hrm.10017
- Gilman, M., & Raby, S. (2013). National context as a predictor of high-performance work system effectiveness in small-to-medium-sized enterprises (SMEs): a UK-French comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 372.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2), 490-506. doi:10.1287/orsc.1090.0446
- Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of management journal*, 47(2), 277-286. doi:10.2307/20159578
- Godard, J. (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378. doi:10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507-531.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi:10.2307/2092623
- Gray, C., & Mabey, C. (2005). Management Development Key Differences between Small and Large Businesses in Europe. *International Small Business Journal*, 23(5), 467-485.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247. doi:10.1080/09585192.2010.483845
- Guest, D. E. (2001). Human resource management: when research confronts theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106. doi:10.1080/09585190110067837

- Guest, D. E. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358. doi:10.1111/1472-9296.00053
- Guthrie, J. P. (2000). Alternative Pay Practices and Employee Turnover. *Group & Organization Management*, 25(4), 419-439. doi:10.1177/1059601100254006
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity : evidence from New Zealand. *Academy of management journal*, 44(1), 180-190. doi:10.2307/3069345
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125. doi:10.1080/09585190802528433
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*, 13(3), 232-248.
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48-73. doi:10.1111/j.1748-8583.2006.00004.x
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- Headd, B. (2000). The Characteristics of Small-Business Employees. *Monthly Labor Review*, 123(4), 13-18.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(1), 11.
- Herzberg, F., & Mausner, B. (1959). Snyderman, The motivation to work. *New York*.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277-297. doi:10.1037/a0013453
- Hoobler, J. M., & Brown Johnson, N. (2004). An analysis of current human resource management publications. *Personnel Review*, 33(6), 665-676. doi:10.1108/00483480410561547
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9.
- Hult, C. (2005). Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries. *Organization Studies*, 26(2), 249-270. doi:10.1177/0170840605049800
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

- Jack, S., Hyman, J., & Osborne, F. (2006). Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(4), 456-466. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.08.003
- Jacoby, D. (1991). Legal foundations of human capital markets. *Industrial Relations*, 30(2), 229.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management journal*, 55(6), 1264.
- Jovanovic, B. (1979). Firm-specific Capital and Turnover. *Journal of Political Economy*, 87(6), 1246.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced ... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of management journal*, 49(1), 133-144. doi:10.5465/AMJ.2006.20785670
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504. doi:10.1111/1467-8543.00211
- Kaman, V., McCarthy, A. M., Gulbro, R. D., & Tucker, M. L. (2001). Bureaucratic and High Commitment Human Resource Practices in Small Service Firms. *Human Resource Planning*, 24(1), 33-44.
- Kauhanen, A. (2009). The incidence of high-performance work systems: Evidence from a nationally representative employee survey. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 454-480.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kinnie, N., Purcell, J., Hutchinson, S., Terry, M., Collinson, M., & Scarbrough, H. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 218-236. doi:10.1108/01425459910273071
- Klaas, B. S., Semadeni, M., Klimchak, M., & Ward, A.-K. (2012). High-performance work system implementation in small and medium enterprises: A knowledge-creation perspective. *Human Resource Management*, 51(4), 487.
- Kochan, T. A., & Dyer, L. (1993). Managing transformational change: the role of human resource professionals. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 569-590.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms\*. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40. doi:10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91. doi:10.1007/s11187-012-9425-0
- Kuo, Y.-F., & Chen, L.-S. (2004). Individual demographic differences and job satisfaction among information technology personnel: An empirical study in taiwan. *International Journal of Management* 21(2), 221-231.

- Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P., & Kroll, M. (2006). Paradox and Theorizing within the Resource-Based View. *The Academy of Management Review*, 31(1), 115-131. doi:10.2307/20159188
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1969). *Defeloping Organizations: Diagnosis and Action*. Reading, Mass. 01867: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). *A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research* (Vol. 25): Emerald Group Publishing Limited.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and developpment. *Academy of management review*, 24(1), 31-48. doi:10.5465/AMR.1999.1580439
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26. doi:10.1108/00483480810839950
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197.
- MacMahon, J. (1996). Employee relations in small firms in Ireland: An exploratory study of small manufacturing firms. *Employee Relations*, 18(5), 66-80. doi:10.1108/01425459610129399
- Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16(4), 467-477.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4).
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. *Hoper & Row, EUA*, 80-106.
- Mathieu, J. E., & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of vocational behavior*, 34(3), 299-317. doi:10.1016/0001-8791(89)90022-5
- Matlay, H. (1999). Employee relations in small firms: A micro- business perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285-295. doi:10.1108/01425459910273125
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455. doi:10.1016/j.hrmr.2006.08.002
- McClean, E., & Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 341-363. doi:10.1002/hrm.20429
- Menezes, L. M. d., & Wood, S. (2006). The reality of flexible work systems in Britain. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 106-138. doi:10.1080/09585190500366599

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319-331. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Michaelis, B., Wagner, J. D., & Schweizer, L. (2015). Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68(5), 1035-1044. doi:10.1016/j.jbusres.2014.10.005
- Mignonac, K. (2004). Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail? *Revue de gestion des ressources humaines*(53), 80-93.
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K., & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 379-395. doi:10.1111/j.1748-8583.2012.00207.x
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37(4), 523-540. doi:10.1177/1350507606073424
- Morrow, P., & McElroy, J. (2007). Efficiency as a mediator in turnover—organizational performance relations. *Human Relations*, 60(6), 827-849. doi:10.1177/0018726707080078
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mueller, C. W., Boyer, E. M., Price, J. L., & Iverson, R. D. (1994). Employee Attachment and Noncoercive Conditions of Work: The Case of Dental Hygienists. *Work and Occupations*, 21(2), 179-212. doi:10.1177/0730888494021002002
- Ng, I., & Maki, D. (1993). Human resource management in the Canadian manufacturing sector. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 897-916.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. doi:10.1037/0021-9010.71.3.492

- Oladapo, V., & Onyeaso, G. (2013). An Empirical Investigation of Sub Dimensions of High Performance Work Systems that Predict Organizational Innovation. *International Journal of Management and Marketing Research*, 6(1), 67-79.
- Parnes, H. S. (1984). *People Power : Elements of Human Resource Policy. California : Sage Publications.*
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope : an assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of management journal*, 56(5), 1420.
- Pearce, J. L. (1993). Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers. *Academy of management journal*, 36(5), 1082-1096. doi:10.2307/256646
- Pearson, T. R., Stringer, D. Y., Mills, L. V. H., & Summers, D. F. (2006). Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems. *Journal of Management Research (09725814)*, 6(2).
- Peccei, R., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review. *HRM & Performance: Achievements and Challenges*, 15-46.
- Polivka, A. E., & Nardone, T. (1989). On the definition of 'contingent work.' (cover story). *Monthly Labor Review*, 112(12), 9.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi:10.1037/h0037335
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., & Escrig-Tena, A. B. (2008). External and internal labour flexibility in Spain: a substitute or complementary effect on firm performance? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1131-1151. doi:10.1080/09585190802051428
- Schneider, B. (1978). *Personnel Psychology*, 31(2), 281-297.
- Schultz, T. W. (1960). The formation of human capital by education. *Journal of Political Economy*, 68(6), 571-583. doi:10.2307/1829945
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM\*. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00592.x
- Shaw, J., D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525. doi:10.2307/256939



- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of management journal*, 48(1), 50-68. doi:10.5465/AMJ.2005.15993112
- Snell, S. A., & Dean Jr, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management : a human capital perspective. *Academy of management journal*, 35(3), 467-504. doi:10.2307/256484
- Soderquist, K., Chanaron, J., & Motwani, J. (1997). Managing innovation in French small and medium-sized enterprises: an empirical study. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(4), 259-272.
- Sourchi, S. M. M. R., & Liao, J. (2015). The Positive Impact of High Performance Work Systems (HPWS) on Employee Commitment and Self-Sufficiency in Strategic Human Resource Management (SHRM) in Kurdistan. *European Journal of Business and Management*, 7(3), 80-109.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. doi:10.1007/BF00929796
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271-282. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.002
- Stirpe, L., Bonache, J., & Revilla, A. (2014). Differentiating the workforce: The performance effects of using contingent labor in a context of high-performance work systems. *Journal of Business Research*, 67(7), 1334-1341. doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.001
- Storey, D., Saridakis, G., Sengupta, S., & Blackburn, R. (2007). Razing bleak house: Job satisfaction and formality in small firms. *document non publié, Warwick Business School Recherch Center & Kingston Small Business*.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). Hig-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and organisational performance : a relational perspective. *Academy of management journal*, 50(3), 558-577. doi:10.5465/AMJ.2007.25525821
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M., & Brymer, R. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 53-77.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system : cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the

- performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.
- Teo, S. T. T., Le Clerc, M., & Galang, M. C. (2011). Human capital enhancing HRM systems and frontline employees in Australian manufacturing SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2522-2538. doi:10.1080/09585192.2011.588034
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 864-882. doi:10.1037/0021-9010.93.4.864
- Tomer, J. F. (2001). Understanding high-performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management☆. *The Journal of socio-economics*, 30(1), 63-73.
- Tsai, C.-J. (2010). HRM in SMEs: homogeneity or heterogeneity? A study of Taiwanese high-tech firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1689-1711. doi:10.1080/09585192.2010.500490
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78. doi:10.1111/1748-8583.12062
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153.
- Verreynne, M.-L. (2006). Strategy-making process and firm performance in small firms. *Journal of Management and Organization*, 12(3), 209-222.
- Vogus, T. J., & Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(7), 877-903. doi:10.1002/job.221
- Wager, T. H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 13-23.
- Wallace, J. E. (1995). Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms. *Social Forces*, 73(3), 811-840.
- Wallner, T., & Menrad, M. (2012). High Performance Work Systems as an Enabling Structure for Self-Organized Learning Processes. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 5(4), 32-37. doi:10.3991/ijac.v5i4.2327
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785. doi:10.1016/S0149-2063(02)00191-5



- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*: Minneapolis: University of Minnesota.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. doi:10.1016/S1053-4822(02)00045-1
- Welsh, J., & White, J. (1981). A Small Business Is Not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of management review*, 7(3), 418-428. doi:10.5465/AMR.1982.4285349
- Wiesner, R., & McDonald, J. (2001). Bleak house or bright prospect? Human resource management in Australian SMEs. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 39(2), 31-53.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206-217. doi:doi:10.1108/01425459910273062
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276. doi:10.1177/014920630202800302
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance : examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295.
- Wu, P.-C., & Chaturvedi, S. (2009). The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 35(5), 1228-1247. doi:10.1177/0149206308331097
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm performance. *Academy of management journal*, 39(4), 836-866. doi:10.2307/256714
- Zhang, H., & Wang, L. (2013). The description and evaluation on the mechanism of High-Performance Work Systems. *Academic Journal*, 3(5), 135.